



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

공기업에서 직무만족이 조직성과에  
미치는 영향에 관한 연구

- 한국전력공사 판매사업소를 대상으로 -

2013년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

서 성 택

# 공기업에서 직무만족이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 한국전력공사 판매사업소를 대상으로 -

지도교수 최 병 선

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함  
2013년 5월

서울대학교 행정대학원  
공기업정책학과  
서 성 태

서성태의 석사 학위논문을 인준함  
2013년 6월

위 원 장 김 병 섭

부위원장 고 길 곤

위 원 최 병 선



## 국문초록

본 연구의 목적은 공기업에서 직무만족이 조직성과에 미치는 영향을 분석하여, 다양한 재화와 서비스를 생산하여 국민에게 제공하고 있는 공공부문의 생산성 향상에 도움이 되는 것이다.

본 연구는 한전의 175개 판매사업소를 대상으로 하였으며, 직원의 직무만족을 직무만족도와 조직만족도로 구분하고, 조직성과는 고객만족도, 해지분수금률, 순간정전률로 구성하여 분석을 시도하였다. 이를 위해 조직성과를 종속변수로, 직무만족을 독립변수로 하고, 고객호수, 선로길이, 저압판매비율을 규모요인 통제변수로, 일반직비율, 사무직비율, 평균근속연수를 인적요인 통제변수로 하는 연구모형을 설정하였다. 설문조사에 따른 주관성이라는 기존연구의 한계를 극복하기 위해 직원의식조사, 고객만족도조사, 영업통계시스템 등을 통해 객관적으로 측정된 직무만족과 조직성과 자료를 활용했다는 것이 본 연구의 의의라고 할 수 있다.

분석결과 독립변수 중 직무만족도는 고객만족도, 해지분수금률에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 순간정전률에는 영향을 미치지 못했다. 아울러, 조직만족도는 고객만족도의 향상에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 해지분수금률, 순간정전률에는 영향을 미치지 못했다.

본 연구에서는 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 다양한 규모요인과 인적요인을 통제변수로 설정하였다. 규모요인 중에서는 고객호수가 고객만족에 대해 부정적인 영향을 미치고 해지분수금률에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 선로길이는 해지분수금률에 부정적인 영향을 미치는 반면 순간정전률에는 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 저압판매비율은 해지분수금률과 순간정전률 모두에 긍정적 영향을

미치는 것으로 나타났다. 인적요인에서는 일반직비율이 해지분수금률 향상에 기여하고 있다는 것과 평균근속연수가 순간정전률에 긍정적 영향을 미치고 있다는 것을 확인할 수 있었다.

본 연구를 통해 직무만족과 조직성과의 관계는 정의와 측정방법에 따라 다양하게 분석될 수 있다는 것을 알 수 있었다. 실무적으로는 판매사업소의 조직성과 향상을 위해서 직원들의 직무에 대한 만족도를 높이는 노력이 필요하다는 것을 확인할 수 있었다. 판매사업소별 특성을 고려한 직무관리가 가능하려면 인사, 예산, 평가 등에 대한 실질적 권한위임으로 판매사업소의 자율적 조직운영을 보장할 필요가 있다. 판매사업소별로 직무관리를 차별화하기 위해 노력한다면 일선 현장에서 직원들의 직무만족도가 향상되어 한국전력공사 전체의 성과가 향상될 수 있을 것이다.

주요어 : 직무만족, 조직성과, 고객만족도, 해지분수금률, 순간정전률  
학 번 : 2012-22774

## 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구목적과 필요성 .....	1
제 2 절 연구대상과 범위 .....	5
제 2 장 이론적 기초와 선행연구 .....	8
제 1 절 직무만족 .....	8
1. 직무만족의 개념 .....	8
2. 직무만족의 영향요인 .....	10
제 2 절 조직성과 .....	12
1. 조직성과의 개념 .....	12
2. 조직성과의 영향요인 .....	13
제 3 절 직무만족과 조직성과의 관계 .....	14
제 3 장 연구설계 .....	20
제 1 절 분석틀 .....	20
제 2 절 변수의 선정 .....	21
1. 종속변수 .....	21
2. 독립변수 .....	25
3. 통제변수 .....	27

제 3 절 연구가설과 분석모형 .....	30
1. 연구가설 .....	30
2. 분석모형 .....	31
제 4 장 분석결과 .....	33
제 1 절 기술통계분석 .....	33
1. 종속변수 .....	33
2. 독립변수 .....	34
3. 통제변수 .....	35
제 2 절 다중회귀분석 .....	37
1. 다중공선성 진단 .....	37
2. 다중회귀분석 결과 .....	40
제 3 절 분석결과와 해석 .....	48
1. 직무만족이 고객만족에 미치는 영향 .....	48
2. 직무만족이 해지분수금률에 미치는 영향 .....	50
3. 직무만족이 순간정전률에 미치는 영향 .....	51
4. 규모요인 변수들이 조직성과에 미치는 영향 .....	52
5. 인적요인 변수들이 조직성과에 미치는 영향 .....	53
제 5 장 결    론 .....	54
제 1 절 연구결과의 요약 .....	54
제 2 절 연구의 시사점 및 정책적 함의 .....	57
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제 .....	59

## 표 목차

[표 1]	연도별 전력공급량 .....	5
[표 2]	직무만족의 개념정의 .....	9
[표 3]	직무만족이 조직성과에 미치는 영향 .....	18
[표 4]	고객만족도 조사 표본구성 현황 .....	22
[표 5]	고객만족도 조사의 전반적 만족도 조사항목 .....	23
[표 6]	직원의식조사 응답자 현황 .....	26
[표 7]	직원의식조사 직무만족 측정 .....	26
[표 8]	판매사업소 평점 산출기준 .....	28
[표 9]	변수의 측정방법 .....	29
[표 10]	종속변수의 기술통계량 .....	33
[표 11]	독립변수의 기술통계량 .....	34
[표 12]	규모요인 변수의 기술통계량 .....	35
[표 13]	인적요인 변수의 기술통계량 .....	36
[표 14]	독립변수간 상관계수 .....	38
[표 15]	공차한계와 VIF .....	39
[표 16]	고객만족도 모형의 회귀분석 결과 .....	40
[표 17]	해지분수금률 모형의 회귀분석 결과 .....	42
[표 18]	순간정전률 모형의 회귀분석 결과 .....	45



## 그림 목차

[그림 1]	전력산업의 흐름 .....	6
[그림 2]	분석틀 .....	21
[그림 3]	회귀모형 .....	32

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구목적과 필요성

현대행정에서 준공공부문조직<sup>1)</sup>이 차지하고 있는 중요성은 날로 커지고 있다. 그것이 수행하는 역할과 기능도 날로 다양화되고 있다. 행정의 효율성을 증진하고 혁신적인 행정프로그램을 도입하기 위해서는 관료제적 제약에서 벗어남과 동시에 민간이 지니고 있는 강점을 활용하지 않을 수 없다는 현실적 필요가 있기 때문이다(최병선, 1993). 이러한 필요에 따라 공기업 등 준공공부문조직은 정부를 대신하여 다양한 재화와 서비스를 생산하여 국민에게 제공하고 있다. 사회적 후생의 증가를 위해서는 준공공부문조직의 생산성 향상방안에 대한 다양한 연구가 필요한 것이 우리의 현실이다.

1930년을 전후로 실시된 호손연구(Hawthorne Study)를 계기로 조직구성원의 사회적 필요와 욕구를 포함한 인간적인 면이 주목받게 되었다. 직무에 대한 개인의 태도, 감정, 지각 등의 중요성이 강조되면서 직무만족은 학문적 관심의 대상이 되었다. 학자들은 직무만족과 관련하여 영향요인, 결과 등을 연구하였는데 그 중에서도 직무만족이 성과에 미치는 영향은 가장 주목받는 연구대상이었다. 조직이 성과를 효율적으로 달성

---

1) 준공공부문조직(quasi-autonomous non-governmental organizations ; QUANGO)은 공기업(정부투자기관, 출자기관, 공사), 각종의 공단 및 사업단, 비영리법인, 공익재단, 국공립대학 및 정부출연 연구기관, 정부투자기관에 속하지 않는 국책금융기관 등 극히 다양한 형태로 존재한다. (최병선, 1993)

하기 위해서는 생산성 향상이 중요하며, 이를 위해서 조직구성원의 직무만족도를 높여야 한다는 믿음이 널리 퍼져있다. 그러나 선행연구들이 제시하는 결과를 살펴보면 직무만족과 개인의 생산성 사이의 관계는 그렇게 단순하지 않다는 결론을 내릴 수 있다(Pinder, 1998).

직무만족과 성과의 관계에 대해서는 다양한 논쟁이 지속되고 있지만 다수의 학자들은 직무만족을 조직의 성과변수로 사용하고 있다. 이러한 연구들의 가정은 업무에 대한 긍정적인 태도가 조직구성원이 조직의 성과를 높이는 행동을 유발하므로 조직성공에 직무만족이 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 준공공부문조직을 포함한 공공부문조직에 대한 연구에서는 직무만족을 조직의 성과변수로 사용하는 경향은 더욱 두드러진다. 이러한 경향은 공공부문조직의 산출물이 중간재적 성격을 가지므로, 성과에 대한 명확한 정의와 측정이 어렵기 때문에 발생한다고 볼 수 있다. 공공부문조직에 관한 다수의 연구에서 직무만족이 조직의 성과변수로 사용되고 있지만, 직무만족이 객관적인 조직성공에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 매우 희박한 실정이다. 이러한 학문적 쓸림현상과 무관심을 극복하기 위해 본 연구는 공공부문조직에서 조직구성원의 직무만족이 조직성공에 미치는 영향을 실증적으로 검증하고자 한다.

국내에서 준공공부문조직은 “공공기관의운영에관한법률”에 따라 공공기관으로 통칭되고 있다. 공공기관의운영에관한법률은 공공기관을 ‘국가·지방자치단체가 아닌 법인·단체 또는 기관으로서 법상 요건에 해당하여 정부가 지정하는 기관’이라고 정의하고 있다.

공공기관은 ‘공기업’, ‘준정부기관’, ‘기타 공공기관’으로 분류된다. 공공기관중에서 직원 정원이 50인 이상인 경우에는 공기업 또는 준정부기관으로 지정되는데, 자체수입이 총수입의 50%이상이면 공기업으로 지정되고 50%미만이면 준정부기관으로 분류된다. 이러한 분류는 자체수입이

많은 경우에는 기업성이 크고, 자체수입이 적은 경우에는 공공성이 크다는 업무특성을 반영한 것이라고 볼 수 있다.

공기업은 다시 시장형공기업과 준시장형공기업으로 재분류된다. 공기업 중에서 ‘자산규모가 2조원 이상이고, 총수입액 중 자체수입액이 85% 이상’인 경우에는 시장형 공기업으로 지정된다. 이러한 분류는 자산 규모, 자체수입 비중 등을 고려하면 시장형공기업은 기업성이 크므로 경영의 자율성을 보장하여 시장에서 경쟁력을 갖추도록 육성하자는 취지를 갖고 있다. 준정부기관은 ‘기금관리형’과 ‘위탁집행형’으로 재분류된다. 국가재정법에 따라 기금을 관리하거나, 기금의 관리를 위탁받은 준정부기관이 기금관리형으로 지정되고 그렇지 않은 경우에는 위탁집행형으로 지정된다. 기타공공기관은 공공기관 중에서 공기업과 준정부기관을 제외한 기관을 의미한다.

공공기관의 경영정보를 통합하여 공개하고 있는 ‘알리오 시스템’에 따르면 2013년의 경우 295개 기관이 공공기관으로 지정되었으며 이 중에서 공기업은 30개, 준정부기관은 87개, 기타공공기관은 178개로 파악되었다.

공공기관중에서 기업성이 강한 공기업은 다른 공공부문조직에 비해 산출물의 정의와 측정이 비교적 용이하므로 직무만족과 조직의 객관적 성과의 관계에 대한 실증적 연구가 가능하다고 할 수 있다. 본 연구는 국내의 대표적인 시장형 공기업으로 국민의 삶에 직접적으로 관련된 전기라는 필수재를 전국적으로 공급하고 있는 한국전력공사(이하 ‘한전’)를 대상으로 조직구성원의 직무만족이 조직의 성과에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

직무만족이 조직성과에 미치는 영향의 분석에서 조직성과를 어떤 지표로 측정할지에 대해서는 아직도 논의가 분분하다. 다수의 연구자들은 직무만족으로 인한 조직성과를 설문을 통해 측정하고 있으며 응답자가

자신의 성과를 주관적으로 평가하고 있다. 응답자의 의지가 반영되는 주관적 평가에는 조직성과의 과대 혹은 과소측정으로 신뢰도의 문제가 발생할 수 있다. 아울러, 연구자는 동일한 응답자에 의해 독립변수인 직무만족과 종속변수인 조직성과를 측정하게 된다는 방법론에 대한 근본적인 지적에 대해서 자유로울 수 없다. 따라서 본 연구에서는 조직성과를 주관적 지표로 측정한 대다수의 기존 선행연구들과는 달리 객관적인 지표를 통한 조직성과 측정을 시도해보고자 한다. 객관적 지표와 주관적 지표를 함께 사용하는 이러한 시도는 조직성과의 완벽한 측정이 불가능하다는 근본적 한계에도 불구하고 새로운 방법론의 적용이라는데에 의미가 있다고 볼 수 있다.

본 연구는 직무만족과 조직성과의 관계에 대한 주제에 대해 공기업인 한전 판매사업소의 전체적인 조직성과를 활용한 조직수준의 객관적 분석을 시도하였다. 아울러 조직성과에 영향을 줄 수 있는 대표적인 조직특성인 조직규모<sup>2)</sup>도 통제변수에 포함시켰다. 이러한 시도를 통해 조직성과의 영향요인에 대한 분석의 틀을 확장하였다. 본 연구는 직무만족과 조직성과의 관계를 개인수준에서 주관적 지표를 적용하여 분석한 기존연구의 한계를 보완하기 위해 조직수준에서 객관적 지표를 적용하였다. 이를 통해 직무만족도가 조직성과에 미치는 영향력에 대한 실증적 분석을 통해 공기업의 생산성 향상에 대한 다양한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

---

2) Daft(2004)에 따르면 조직의 규모가 클수록 규모의 경제가 발생하여 효율성이 높아지며, 조직규모가 작을수록 고객의 요구에 유연하게 반응할 수 있어 대응성이 높아진다.

## 제 2 절 연구대상과 범위

본 연구는 한전 175개 전체 판매사업소를 대상으로 하며 조직구성원의 직무만족이 해당 판매사업소의 조직성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 한전은 「한국전력공사법」에 의해 설립된 특수법인으로 ‘전원개발을 촉진하고 전기사업의 합리적인 운영을 기함으로써 전력수급의 안정을 도모함과 아울러 국가경제발전에 이바지 함을 목적으로 한다.’(한국전력공사법 제1조). 한전은 주택, 공공, 서비스, 생산 등 전 부문에 걸쳐 전국에 전력을 공급하고 있어 국가경제 및 국민생활 전체에 직접적인 영향을 미치고 있으며 한전의 전력량 증가추이는 [표 1]과 같다.

[표 1] 연도별 전력공급량

(단위 : 억kWh)

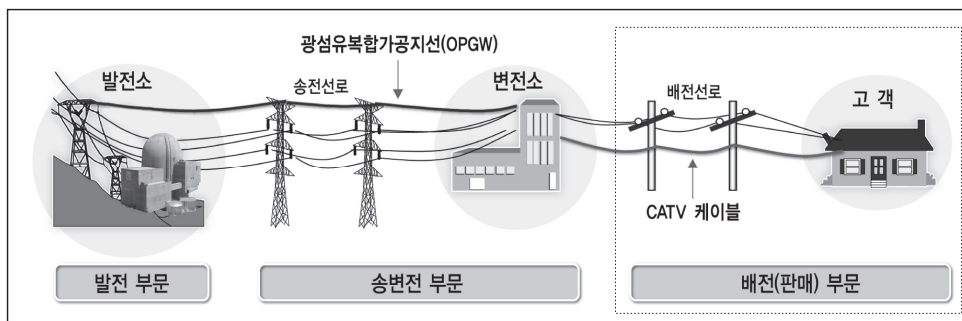
구 분	1980년		1990년		2000년		2010년		2011년	
		%		%		%		%		%
주 택 부 문	53	16.2	177	18.8	371	15.5	612	14.1	616	13.5
공공·서비스	45	13.8	174	18.4	701	29.3	1,498	34.5	1,513	33.3
생 산 부 문	229	70.0	593	62.8	1,323	55.2	2,232	51.4	2,422	53.2
합 계	327	100	944	100	2,395	100	4,342	100	4,551	100

※ 출처 : 2011년도 한국전력공사 경영실적보고서

판매사업소는 고객접점에서 지역내 전기판매와 공급, 전기요금 및 수금 업무, 고객서비스 및 지역협력 활동, 배전설비 신·증설 및 개보수 업무, 배전설비 고장복구 및 유지관리 업무, 내선·계기업무 등을 담당하고 있다<sup>3)</sup>. 즉, 판매사업소는 전기사용자인 고객들이 불편없이 전기를 사

용할 수 있도록 안정적으로 전기를 공급하는 일과 전기사용에 따른 여러 가지 요청사항을 수행하는 것을 주요한 임무로 하고 있다. 한전에 있어서 이러한 일선조직인 판매사업소가 중요한 이유는 한전의 주요한 수입원인 전기판매수익이 창출되고, 한전의 가장 중요한 공익적 기능인 안정적인 전력공급과 국민에 대한 서비스가 시작되는 곳으로 한전에 대한 국민들의 인식과 태도에 중요한 영향을 미치기 때문이다. 아울러, 한전 인력의 상당수가 근무하고 있다는 점에서 조직구성원의 직무만족이 조직성과에 미치는 영향을 분석하는 대상으로서 의의가 있다. 한전 판매사업소가 전력산업에서 고객과의 접점에 위치하는 전력산업의 흐름은 [그림 1]과 같다.

[그림 1] 전력산업의 흐름



※ 출처 : 2011년도 한국전력공사 경영실적보고서

직무만족이 조직성과에 미치는 영향에 관한 본 연구에서는 ‘직원의 식조사’를 통해 측정한 한전 판매사업소 직원들의 직무만족도를 독립변수로 적용한다. ‘직원의식조사’는 매년 11월경에 전직원을 대상으로 정기

- 3) 이외에도 판매사업소의 업무는 안전관리, 배전손실 및 대책수립, 품질보증 및 배전기자재 품질관리, 기획·감사·홍보 등 총무업무, 급여 등 노무업무, 자재업무, 공사 및 구매계약 업무 등이 있다. (한국전력공사 직제규정, 2013)

적으로 시행되며 e-mail과 인트라넷인 KEPCO-EP를 통해 진행되고 직원들이 느끼는 직무만족도와 조직만족도에 대한 조사가 포함되어 있다.

종속변수로는 전력서비스에 대한 고객의 전반적인 만족도를 반영하는 지표로 ‘고객만족도’를 사용하였다. 또한 전기요금이 사실상 정부에 의해서 정해지는 구조에서 한전의 노력으로 수익성을 향상시킬 수 있는 대표적인 지표로 ‘해지분수금률<sup>4)</sup>’을 사용하였다. 아울러, 안정적 전력공급이라는 한전의 공익적 목적을 반영하는 지표로 ‘순간정전률<sup>5)</sup>’을 사용하였다.

본 연구는 조직수준의 분석단위를 사용하기 때문에 조직특성 요인이 고려되었으며, 이중 선행연구를 통해 조직성장에 영향을 줄 수 있는 것으로 분석된 규모요인을 연구범위에 포함하였다. 규모요인은 고객호수, 선로길이, 저압<sup>6)</sup>판매비율 등 한전 판매사업소의 업무특성을 반영하는 지표를 통해 측정하였다.

---

4) ‘해지분수금률’이란 요금미납 등에 따라 전기사용계약이 해지된 고객의 미수 요금에 대한 수금률을 의미한다. (요금회수전문가 교육교재, 2013)

5) ‘순간정전률’이란 전체 정전건수 중에서 5분 미만의 순간정전 건수가 차지하는 비율을 의미한다. (이규석, 2011)

6) 전압의 크기에 따라 저압, 고압, 특별고압 3단계로 구분을 한다. 저압은 직류 750V(볼트) 이하, 교류 600V 이하이며, 고압은 저압의 한도를 넘고 7,000V 이하이며, 특별고압은 7,000V를 초과하는 전압을 말한다. 우리나라에서 적용되는 대표적인 특별고압에는 배전선로인 22.9kV와 송전선로인 66kV, 154kV, 345kV 및 765kV가 있다. (송배전기술용어 해설집, 2013)



## 제 2 장 이론적 기초와 선행연구

### 제 1 절 직무만족

#### 1. 직무만족의 개념

전통적으로 관리이론에서는 조직내부의 인간관계가 생산성 향상에 중요하다고 인식하고 조직구성원에 대한 동기부여에 따른 직무만족과 생산성 향상의 관계에 주목하였다(Kim, 2002). 조직내부에서의 인간관계에 관한 연구는 1930년을 전후로 실시되었던 호손연구(Hawthorne Study)에서 기원을 찾을 수 있다. 1940년대에 인간관계론이 대두되면서 조직내부의 인간적인 요소의 중요성이 본격적으로 강조되었고 조직구성원의 업무태도가 본격적으로 주목받기 시작했다. 직무만족에 대한 논의는 1960년대에 본격화 되었는데 초기에는 직무만족에 대한 영향요인이나 직무만족이 미치는 효과가 거의 알려지지 않았기 때문에 직무만족을 어떻게 정의할 것인가에 연구의 초점이 맞추어졌다.

Hoppock(1935)는 직무만족에 대해 “근로자가 ‘나의 직무에 만족한다’고 느끼는 심리적, 물리적, 환경적 상태의 조합”이라고 정의하였다. 연구자들이 일반적으로 채택하는 Locke(1976)의 정의에 따르면 직무만족이란 “자신의 직무나 직무경험에 대해 평가할 때 느끼는 유쾌하고 긍정적인 감정”으로 해석될 수 있다. Gruneberg(1979)는 직무만족을 “개인들이 스스로의 업무에 대하여 느끼는 감정과 다양한 관점”이라고 정의하였고, Porter(1967)는 직무만족에 대해 “근로자가 보상이 정당하다고 인식하는

정도”라고 해석하였다. Agho et al.(1993)은 직무만족을 “종업원이 업무에 대해 좋아하는 정도, 또는 직무와 작업환경에 관한 긍정적이거나 부정적인 인식에 근거한 태도”라고 정의하였다. Hellman(1997)은 직무만족을 “종업원이 원하는 것과 조직에서 받는 것 사이의 차이에 대한 인지적, 감정적 반응이 결합된 상태”라는 견해를 제시하기도 하였다. Ivancevich와 Matteson(2002)는 직무만족을 “종업원의 직무에 관한 태도로 직무, 개인, 조직 사이의 조화로운 관계의 정합성에 대해서 자각으로 형성되는 것”으로 정의하기도 하였다. 송영태(2007)는 직무만족을 “임금, 관리직무 내용과 같은 직무조건에 대한 정서적 반응으로서 보통 사기나 직장생활의 질과 비슷한 개념”으로 정의하기도 하였다. 선행연구에서 제시되었던 직무만족에 대한 정의는 [표 2]와 같이 정리될 수 있다.

[표 2] 직무만족의 개념정의<sup>7)</sup>

연구자	정의
Hoppock (1935)	‘나의 직무에 만족한다고’ 느끼는 심리적·물질적·환경적 상태들의 조합
Porter (1967)	근로자가 실제로 받은 보상이 정당한 보상이라고 인식하는 정도
Locke (1976)	자신의 직무나 직무경험에 대해 평가를 할 때 느끼는 유쾌하고 긍정적인 감정
Gruneberg (1979)	자신의 업무에 대하여 느끼는 감정과 그에 관련한 다양한 관점
Agho et al. (1993)	근로자가 자신의 업무를 좋아하는 정도, 혹은 직무와 작업환경에 대한 긍정적 혹은 부정적 인식에 근거한 태도
송영태 (2007)	임금, 관리직무 내용 등 직무조건에 대한 정서적 반응으로 보통 사기나 직장생활의 질과 비슷한 개념

7) 송미연(2011) p8을 참고하여 재작성

## 2. 직무만족의 영향요인

직무만족에 대한 연구에서 ‘조직구성원의 직무만족을 유발하는 요인은 무엇인가’라는 주제는 중요한 관심의 대상이다. Betz(1967)는 개인의 욕구가 충족되는 정도에 따라서 직무만족 수준이 결정된다고 보았으며, Ilgen(1971)은 기대하는 보수와 실제로 받는 보수의 차이가 크면 불만족하게 된다고 설명하였다(Pinder, 2008).

Locke(1976)는 직무만족의 영향요인을 직무성격요인과 인간관계요인으로 나누었다. 직무성격요인은 직무, 보상, 맥락 등으로 구성되고, 인간관계요인은 상사, 동료와의 관계 등으로 구성되었다. Cranny et al.(1992)은 직무만족도가 전반적 만족도와 부분적 만족도에 따라 변화된다고 주장하였다. 전반적 만족도와 부분적 만족도 사이의 관계에 대한 두 가지 상반된 주장이 존재한다. 특정한 업무의 세부내용에 대한 만족도가 전체적인 관점에서 긍정적 태도를 유발하여 만족도가 향상된다고 보는 주장과 업무전반에 긍정적 시각이 세부내용에도 만족감을 준다고 보는 주장이 있다. 이후의 연구에서는 직무만족이 보상, 승진기회, 상사의 배려, 안정성, 작업환경 등과 관련이 있다고 밝혀졌으며 이와 상이한 결론도 존재한다(Rainey, 2003). 직무만족에 영향을 주는 요인이 다양하고 연령, 성별, 근무기간 등과 같은 인구통계학적 요인에 의해서도 영향을 받을 수 있기 때문에(Hamilton and Wright, 1986) 직무만족의 영향요인을 일반화하는 것은 쉽지 않다.

직무만족의 개념적, 조작적 정의가 다양하므로(Rainey, 2003) 직무만족의 영향에 관한 연구결과를 일반화시키는 것이 어려운 일이다. 직무만족이 조직성파에 미치는 영향력이 매우 논쟁적인 주제이므로 직무만족이 성과를 향상시킨다는 연구결과와 직무만족과 성과사이에는 아무런 관계

가 없다는 상이한 연구결과가 혼재되어 나타난다. 다수의 연구자들이 조직구성원의 직무만족이 생산성을 향상시키는 행동을 유발할 것이라고 가정하였고, 실제로 직무만족이 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 경험적인 연구결과들이 이러한 주장을 지지하기도 하였다. 직무만족과 성과와의 관계에 대한 다양한 논쟁에도 불구하고 다수의 연구자들이 직무만족을 조직의 성과변수로 사용해 왔다. 이러한 경향은 공공부문 조직에서 더욱 심화되었는데 이는 공공조직 목표의 모호성과 조직성과의 비계량적 속성으로 인하여 성과에 대한 명확한 정의와 측정이 어렵기 때문이라고 할 수 있다. 민간조직은 당기순이익이나 매출액 등 상대적으로 객관적인 성과지표가 존재하지만 공공조직은 그렇지 않기 때문에 직무만족이나 조직몰입 등과 같은 직무태도와 관련된 변수들을 사용하여 조직성과를 측정하는 경우가 많았던 것이다. 한전 등 공기업은 공공조직이면서 기업으로서 속성도 지니고 있어 객관적 성과지표를 도출할 수 있는 가능성이 비교적 높으므로 객관적 성과지표를 활용한 분석을 시도하는 것이 본 연구의 의의라고 할 수 있다.

## 제 2 절 조직성과

### 1. 조직성과의 개념

공공부문의 성과에 관한 논의는 1970년대 신공공관리에 대한 관심과 함께 본격적으로 시작되었다고 볼 수 있다. 신공공관리론은 정부부문이 기업처럼 성과주의 원칙을 채택해야 한다고 주장하였다. 기업의 경우 조직성과를 수익성, 생산성 등으로 볼 수 있지만, 공공부문에서는 조직성과를 단순히 경제적 산출로만 볼 수 없다는 차이가 있다.

조직성과는 연구자의 연구목적에 따라 개념과 측정요소가 다양하게 정의될 수 있는 불확정 개념이다(Collins & Smith, 2006). 정우일(2011)은 조직성과를 조직효과성보다는 넓은 개념으로 보았으며, 민진(2009)은 조직효과성의 경우 사후적 성질이 중심이면서도 과정적, 사전적 성질도 함께 포함하고 있는 반면, 조직성과의 경우 사후적 성질이 전적이기 때문에 양자를 구분할 필요가 있다고 주장하였다. 반면, Rainey(1996)는 양자 사이의 명확한 구분이 어렵고 구분에 따른 실익이 없으므로 동일한 개념으로 보았다. 조직성과에 대한 연구는 조직성과를 다른 개념에 비해 상위로 보느냐 또는 동일하게 보느냐에 따라 개념적인 정의가 구분된다.

다수의 연구자들이 조직성과에 대해 다양한 개념정의와 이론을 정립하려고 시도함에 따라 개념적인 혼란이 가중되기도 하였다. 이에 대해 Patrick & Wolf(1993)는 ‘더 이상의 이론은 필요하지 않다’는 주장을 하기도 하였다. 다수의 연구들에서 조직성과의 개념과 이론적 차원에 대해 관심을 가져왔지만 조직성과를 보는 관점이 다양하므로 명확한 합의까지는 이르지 못하고 있는 상황이다.

## 2. 조직성과의 영향요인

조직성과에 영향을 미치는 요인에 대해 Rainey & Steinbauer(1999)는 감독관청 및 이해관계자와의 관계, 임무의 매력도, 리더십, 동기부여 등을 언급하였다. Friedlander & Pickle(1968)의 경우 수익성, 직무만족도, 사회적 가치 등을 조직성과의 영향요인으로 주장하기도 하였다.

김상묵은 Brewer & Seldon의 연구를 기초로 하여 조직성과의 영향요인을 직무만족, 조직몰입, 공공서비스동기 등으로 가정하고 우리나라 공무원들을 대상으로 하여 설문조사를 통해 연구하였다. Brewer & Seldon은 미국연방기관을 대상으로 한 조직성과 연구에서 설문조사를 통하여 23개 연방기관을 분석하였다. 조직성과를 종속변수로 하고, 독립변수는 조직문화, 인적자본과 능력, 리더십, 형식주의, 직무의 구조, 직무에 대한 동기, 공공서비스동기, 개인성과 등으로 평가하였다. 박천오외 3인(2001)은 한국여성공무원의 잠재적 생산성에 관한 연구에서 중앙정부, 광역자치단체, 기초자치단체를 대상으로 설문조사를 통한 분석을 시도하였다. 이 연구에서는 독립변수를 직무만족, 조직몰입, 직무동기, 조직시민행동, 업무스트레스, 심리적 탈진으로 평가하였다. Wolf는 미국내 44개의 연방기관을 대상으로 수행한 연구에서 리더십, 임무의 중요도, 감독기관, 외부 이해관계자(주민) 관계의 중요성을 독립변수로 적용하였다.

공공부문에 해당하는 공기업의 조직성과에 대해서는 공공부문조직에 대한 논의가 적용될 수 있다. 공공부문의 경우 민간부문과는 달리 산출물이 무형적인 경우가 다수이며, 산출물의 가치 또한 화폐로 측정하기 어렵고 추구하는 목표가 다원화되어 있다(Hatry & Fisk, 1992). 기업적 요소와 공공적 요소를 함께 가지고 있는 공기업은 혼합조직체(hybrid organization)이므로 공익과 사익을 동시에 추구해야 한다. 이처럼 이질

적이고 대립적인 목표를 동시에 추구하는 공기업의 조직성과를 정의한다는 것은 매우 어려운 일이다.

공기업에 대한 선행연구는 직무만족을 성과변수로 사용하고 있는데, 이는 조직구성원이 직무에 대해 만족하면 궁극적으로 조직의 성과가 향상될 것이라는 가정에 근거하고 있다. 즉 직원들이 직무에 대해 만족하면 동기가 유발되어 공기업의 조직성과가 향상될 수 있다는 것이다. 이와 같은 주장은 다수의 행정학 연구에서 공무원의 직무만족이 정부조직의 성과 향상에 기여할 것이라는 논리를 바탕으로 직무만족과 조직성과의 관계를 연구하는 것과 유사하다고 볼 수 있다. 직무만족과 조직성과의 관계에 대해서는 다양한 연구결과가 혼재되어 있으므로 이러한 관계에 대한 공기업 차원의 분석을 시도하는 것이 본 연구의 목적이라 할 수 있다.

### 제 3 절 직무만족과 조직성과의 관계

직무만족과 성과와의 관계는 오랜 시간 활발한 논의의 대상이 되어왔고 두 변수간 관계는 방향성에서부터 매개·조절 변수에 이르기까지 다양한 모형으로 설명되어 왔다. 두 변수간 관계에 대한 초기연구들은 분석수준을 개인으로 설정하고 성과를 개인의 생산성이나 직무성으로 보는 경향이 강했다. 이후 개인의 성과가 조직성과에 영향을 주기 때문에 개인성과를 통해 조직성과를 측정할 수 있다는 주장이 제기되었고, 직무만족과 성과의 관계를 개인수준이 아닌 조직수준으로 확대하기도 하였다(송미연, 2011).

직무만족과 성과와의 관계를 설명하려는 시도 중에서 가장 오랜 역사

를 가진 접근방향은 직무만족이 성과에 영향을 준다 것이다(Judge et al., 2001). ‘행복한 종업원이 더 열심히 일할 것’이라는 주장은 직무에 만족한 종업원이 열심히 일하여 성과가 향상된다는 가정에 근거하고 있으며 그러한 흐름이 자연스럽기 때문에 다수에게 일반적인 명제로서 수용되었다(Pinder, 2008). 이러한 주장은 직무만족과 같은 개인 차원의 긍정적인 태도가 생산성을 향상시키는 행동을 유발할 수 있기 때문에 직무만족이 성과를 향상시킬 수 있을 것이라는 논리에 근거하고 있다.

직무만족과 성과사이의 관계에 대한 연구는 다른 변수들의 영향력이 제기되면서 다양하게 전개되었다. 직무만족과 조직성과 양자에 대해 영향을 미치는 제 3의 변수가 존재하므로 양자간에 인과관계가 있는 것처럼 보일 수 있다는 주장이 나오기도 하였다(Katzell et al., 1992).

직무만족과 성과 사이에 제시된 대표적인 제 3변수로는 보상을 들 수 있으며, 이는 성과가 좋은 종업원에게 많은 보상이 주어지므로 만족도가 높아진다는 논리이다. 하지만 성과가 높은 종업원이 상응하는 보상을 받지 못한다면 ‘고성과 - 보상 - 고만족도’로 이어지는 연결고리가 단절되기 때문에 성과와 만족도 사이의 긍정적 관계 또한 단절될 수 있다고 보았다. 이는 만족도와 성과사이에서 핵심적인 역할을 수행하는 것은 성과에 대한 보상이라는 것이다(Lawler and Porter, 1967). 이후 직무만족과 성과 관계에서 보상 이외에 자기효능감(self-esteem)이나 성취욕구(need for achievement), 성과에 대한 압력(pressure for performance) 등과 같은 다양한 조절변수 혹은 매개변수들이 존재할 수 있다는 주장이 제기되었다(송미연, 2011).

최근 다수의 연구들은 직무만족과 조직성과 사이의 관계를 일반화하여 강한 긍정적 영향을 미친다는 주장에 일치시키려고 하는 경향이 있다. Kim(2004)은 직무만족 등 태도변수와 조직성과 사이의 관계가 논쟁



적이라는 사실을 언급하면서도 양 변수 사이의 긍정적인 관계에 대해 지지하는 이론을 제시하면서, 나이, 성별, 교육정도, 재직기간, 직급 등 성과에 영향을 미치는 요인들을 통제하기도 하였다. 연구결과에 따르면 독립변수로 제시되었던 개인수준의 변수들 중에서는 직무만족이 성과에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 왕태규(2007)는 종합사회복지관 조직성과의 영향요인을 분석하였는데, 조직성과에 영향을 미치는 요인으로 직무만족이 있음을 규명하였다. 박천오·김상묵은(2001)은 개인차원의 태도변수와 조직차원의 변수들이 조직내 생산성에 미치는 영향을 연구하였다. 연구결과에 따르면 직무만족이 조직생산성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌고, 그밖에도 조직관리, 조직내 상호관계 역시 조직의 생산성에 영향을 주는 것으로 나타났다(송미연, 2001).

박천오·강제상·권경득·김상묵(2001)은 여성공무원의 잠재적 생산성을 파악하기 위하여 40개 기관의 공무원을 대상으로 하여 직무관련 태도가 조직생산성에 미치는 영향을 연구한 결과, 조직성과에 직무만족이 긍정적인 영향을 미치고, 심리적 탈진은 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

강보현·오세조(2009)의 연구에서는 서울지역 백화점 매장의 점포관리자를 대상으로 근로자의 직무만족이 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 연구결과에 따르면 직무만족의 경우 판매성과를 향상시킬 수 있지만 조직몰입의 경우에는 성과에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이와 관련하여 연구자들은 조직이 성과를 향상시키기 위해 조직구성원의 조직몰입보다는 직무만족을 향상시키기 위해 노력해야 한다는 결론을 내렸다.

여호근·정호권(2009)은 구성원의 자아존중감이 직무만족에 대해 영향을 미치고, 직무만족은 성과에 대해 영향을 준다고 가정하고, 매출성과,

경쟁력, 상품 및 서비스를 성과변수 설정하여 분석하였다. 분석결과에 따르면 직무만족도가 향상될수록 성과가 높아지는 것으로 나타났다.

전의숙·이형룡·우상철(2010)은 성과를 객관적인 지표로 분석하여 직무만족과 성과 사이의 관계를 연구하였다. 객관적 지표로 재무성과를 설정하였는데 연구결과에 따르면 직무만족이 총자본이익률에 대해서는 부분적인 영향력 미치고 영업이익률에 대해서는 긍정적인 영향력을 행사하는 것으로 나타났다.

Ostroff(1992)는 직무만족과 성과 사이에 약한 관계가 나타난다는 연구결과는 분석수준이 개인이기 때문이라는 가설을 설정하였다. 교사를 대상으로 한 연구에서 전반적 만족도가 학교 성과에 미치는 영향을 조직수준에서 분석하였다. 연구결과에 따르면 교사의 직무만족은 대부분의 경우 조직성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기존에 진행되었던 연구가 개인수준의 지표를 적용했으므로 조직수준의 성과를 충분히 측정하지 못했을 수 있다는 가능성을 제기하면서 조직수준 분석이 필요하다는 것을 강조하였다. 이 연구는 학교조직에서도 만족도가 높은 교사일수록 학생들의 요구에 더 잘 반응할 수 있기 때문에 효과성 향상에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한 Chubb and Moe(1990)를 지지한다(송미연, 2011).

직무만족이 조직성과에 미치는 영향에 대한 주요 선행연구를 정리하면 다음 [표 3]과 같다.

[표 3] 직무만족이 조직성과 미치는 영향<sup>8)</sup>

연구자	연구결과	분석수준
김상묵 (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무만족을 비롯한 조직몰입, 공직봉사동기, 조직시민행동과 같은 개인수준 태도변수는 효율성, 효과성, 공정성 등의 다차원적인 조직성과에 긍정적인 영향을 미침</li> </ul>	개인수준
왕태규 (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>일반 행정직 공무원들에게서는 직무만족과 리더십이 조직성과에 긍정적인 영향을 줌</li> <li>팀장이상 직급에서는 직무만족만이 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남</li> </ul>	개인수준
박천오·김상묵 (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무만족을 비롯하여 조직관리, 상호작용 등이 조직생산성에 긍정적인 영향을 미침</li> </ul>	개인수준
박천오·강상제 권정득·김상묵 (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무만족이 조직생산성에 긍정적인 영향을 미치는 반면 심리적 탈진은 부정적 영향을 미침</li> <li>성별에 따른 차이는 없었음</li> </ul>	개인수준
강보연·오세조 (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>고객지향성, 역할명확성, 역할갈등의 변수는 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치고</li> <li>직무만족은 조직성과에 긍정적 영향을 미침</li> </ul>	개인수준

8) 송미연 (2011) p38을 참고하여 재작성

연구자	연구결과	분석수준
여호근·정호권 (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자아존중감이 직무만족에 영향을 미치고 직무만족은 조직성과에 긍정적 영향을 미침</li> <li>• 직무만족은 매출성과보다는 서비스, 경쟁력 같은 조직성과에 더 강력한 영향을 주고 있음</li> </ul>	개인수준
전익숙·이형룡 우상철 (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무만족은 기업의 재무성과에 대체적으로 긍정적인 영향을 행사하고 있음</li> <li>• 직무만족은 총자본이익(ROI)에는 부정적인 영향력을, 영업이익률에는 강한 영향력을 미치는 것으로 나타남</li> </ul>	개인수준
Ostroff (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교사들의 직무만족은 대부분의 조직성과 (학생만족도, 출석률, 몰입도 등)에 긍정적 영향을 보이는 한편 이직률과는 부정적 관계를 나타냄</li> <li>• 직무만족이 조직성과에 미치는 영향력은 개인수준에서보다 조직수준에서 더 강하게 나타남</li> </ul>	조직수준

## 제 3 장 연구설계

### 제 1 절 분석틀

본 연구를 통해 한전 판매사업소 조직구성원의 직무만족과 해당 판매사업소의 조직성과의 관계를 분석하고자 한다.

독립변수인 직무만족은 한전에서 매년 전직원을 대상으로 실시하는 ‘직원의식조사’<sup>9)</sup>를 통해 측정된 결과 중 판매사업소 근무직원이 응답한 결과를 적용하였는데, 직무만족은 현재 수행하고 있는 직무에 대한 만족도를 의미하는 직무만족도와 한전에 대한 만족도를 의미하는 조직만족도로 구분되었다.

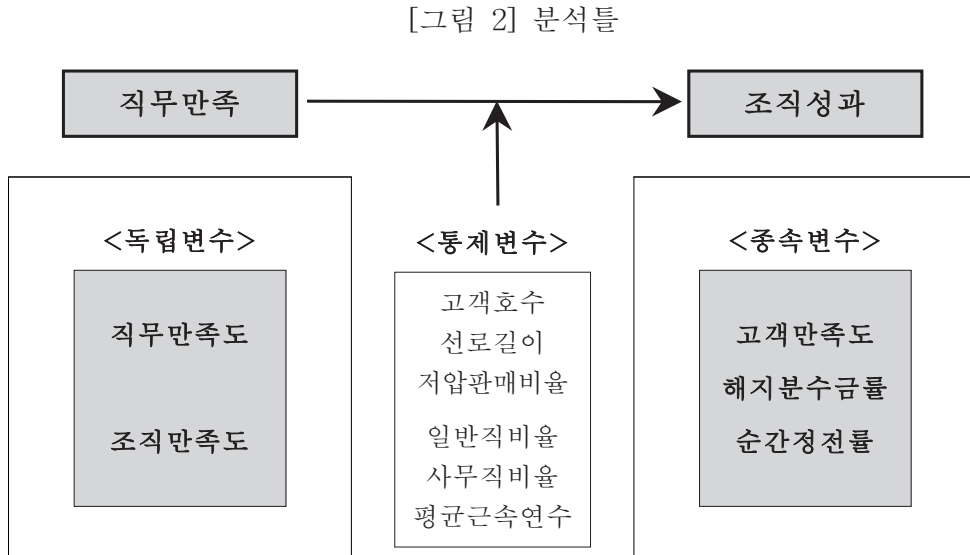
종속변수인 조직성과는 영업통계시스템 등 한전의 업무시스템을 통해 확보한 해지분수금률, 순간정전률과 영업처에서 외부 리서치기관을 통해 조사한 개별 판매사업소에 대한 고객만족도를 통해 측정하였다.

본 연구에서는 선행연구에서 조직성과에 영향을 줄 수 있다고 알려진 규모요인을 통제변수에 적용하여 분석틀을 확장하였는데, 조직규모는 고객호수, 선로길이, 저압판매비율을 통해 측정하였다. 아울러, 한전내 분야별 업무전문가들과의 인터뷰에서 판매사업소 조직성과에 영향을 준다고 언급된 일반직 비율, 사무직 비율, 평균근속연수와 같은 인적요인 변수를 분석틀에 포함하였다.

---

9) ‘직원의식조사’는 내부 고객만족을 위한 의견수렴과 직원의 만족수준 파악 및 피드백을 위해 인사처에서 전직원을 대상으로 e-mail 등 온라인을 통해 실시하고 있다. 설문문의 주요내용은 조직 및 직무에 대한 만족도, 회사의 비전 공유여부, 인적자원관리 전반에 대한 만족도 등으로 구성되어 있다.

본 연구의 분석틀은 [그림 2]와 같이 요약할 수 있다.



## 제 2 절 변수의 선정

### 1. 종속변수

본 연구에서는 한전 판매사업소의 주관적 성과지표로서 고객만족도를 사용하는 동시에 해지분수금률, 순간정전률을 객관적인 성과지표로 활용하여 조직성과를 다차원적으로 분석하였다.

한전에 대한 고객만족도는 기획재정부에서 주관하는 공기업고객만족도조사, 한국생산성본부에서 주관하는 국가고객만족도조사, 능률협회에서 주관하는 한국산업고객만족도조사 등을 통해서 측정된다. 이러한 외부기관의 고객만족도 조사는 한전 전체에 대한 만족도를 측정하는 것으로 판

매사업소별 고객만족도를 파악할 수는 없다. 따라서 본 연구에서는 한전이 외부 리서치기관을 통해 판매사업소별 고객만족도를 측정한 결과를 활용하고자 한다.

한전은 서비스 품질을 객관적으로 측정하고 고객의 만족·불만족 요인을 분석하여 고객중심의 경영전략을 수립하고 긍정적인 경쟁을 유도하기 위해 매년 상·하반기 2회에 걸쳐 고객만족도 조사를 실시하고 있는데, 본 연구에서는 조직성과를 연말기준으로 측정하는 것을 반영하여 하반기 조사결과를 적용하였다. 고객만족도 조사는 전국 판매사업소와 고객센터를 대상으로 하고 있으며 구조화된 설문지에 의한 전화면접 조사방식(CATI<sup>10)</sup>)으로 이루어지고 있다. 외부의 리서치기관은 한전의 업무<sup>11)</sup>처리 서비스를 경험한 고객리스트에서 무작위로 표본을 추출하였으며, 조사의 신뢰성을 저하시킬 수 있는 조사직전 1년 이내 2회이상 연체 또는 요금미납으로 인한 단전경험 고객 및 위약고객과 전력설비건설관련 집단민원지역은 표본추출 대상에서 제외하였다. 고객만족도 조사시 표본구성 현황을 정리하면 [표 4]와 같다.

[표 4] 고객만족도 조사 표본구성 현황 (2011년 하반기)

구 분	고객유형		합계
	주택	동력	
사 업 소	8,244호	5,496호	13,780호
고객센터	센터별 각 100호		1,300호

10) CATI(Computer Aided Telephone Interview) : 전산프로그램을 이용 조사대상자를 무작위 추출하고 조사내용을 하고 결과를 실시간으로 입력하는 시스템

11) 고객이 한전에서 경험하는 업무로 ‘신규신청, 지장전주이설, 명의변경, 계기시험, 계기교환, 재사용, 요금정정, 고장정전, 계약종별변경, 수가구, 청구서재발행, 자동이체, 복지대가족 할인’ 등 13가지 업무를 선정하였다.

고객만족도 조사항목은 접촉용이성, 친절도, 신속도 등 인적서비스, 요금업무처리의 정확성, 전기품질 등으로 구성되며, 본 연구에서는 판매사업소별로 고객이 느끼는 전반적인 만족도 항목에 대한 응답결과를 적용하였다. 고객만족도 조사시 전반적 만족도에 대한 조사항목의 내용은 [표 5]와 같다.

[표 5] 고객만족도 조사의 전반적 만족도 조사항목

“고객님께서 한전 직원의 서비스 수준, 요금과 관련한 업무처리 정확성, 전기품질, 지역사회에서의 이미지 등 모든 측면을 고려해 볼 때 한전에 대해 전반적으로 얼마나 만족하고 계십니까? 한전 전체가 아니라, 고객님이 업무처리하신 한전 지점만을 생각하시고 말씀해 주십시오”

- |             |                 |
|-------------|-----------------|
| ① 매우 만족한다   | ② 대체로 만족하는 편이다  |
| ③ 보통이다      | ④ 대체로 불만족하는 편이다 |
| ⑤ 매우 불만족한다. |                 |

한전의 수금률은 공급중수금률, 해지분수금률로 구성되어 있다. 공급중 수금률은 전기사용계약에 의해 정상적으로 전기를 사용중인 고객의 전기요금에 대한 수금률을 의미한다. 해지분수금률은 요금미납 등에 따라 전기사용계약이 해지된 고객의 미수요금에 대한 수금률을 의미하며 단전 후 3개월 경과시점에 공급중에서 해지분으로 이관된다.

필수재인 전력의 특성상 한전의 전기요금 수금률은 전사적으로 98% 이외에서 평준화되어 있어 변별력이 약하다. 그러나 해지분수금률의 경



우 채무자의 특성에 따른 차별화된 대응 방법과 채권 추심관리 등 담당자의 노하우가 중요하게 작용한다. 이에 따라 해지분수금률은 1%미만에서 30%까지 이르러 변별력이 높은 편이다. 따라서 본 연구에서는 수금률 중에서 변별력이 상대적으로 약한 공급중수금률을 제외하고 해지분수금률을 조직성과 변수로 채택하였다(이규석, 2011).

한전 판매사업소의 전기품질<sup>12)</sup>에 관한 조직성과는 정전실적으로 측정될 수 있다. 국민생활과 기업 생산활동에서 전력에 대한 의존도가 높아지고 있어 정전 발생이 사회 전반에 걸쳐 직접적인 피해와 불편을 초래하게 됨에 따라 정전시간 및 정전횟수는 전력회사의 공급신뢰도를 결정하는 중요한 요소로 관리되고 있다. 이에 따라 세계 각국의 전력회사들은 전기품질의 척도로서 SAIDI(System Average Interruption Duration Index, 호당정전시간), SAIFI(System Average Interruption Frequency Index, 호당정전횟수) 등을 발생원인이나 피해상황에 따라 구분하여 통계를 관리하고 있다.

한전에서는 정전을 선로의 유지·보수 등을 위하여 시행하는 작업정전과 예기치 못한 상황에서 발생하는 고장정전으로 구분하고, 이 중 고장정전은 정전 지속시간이 5분이내인 경우 순간정전, 5분 이상인 경우 일시정전으로 구분하여 관리하고 있으며, 순간정전도 재폐로 실패, 1분, 3분, 5분으로 다양하게 관리하고 있다.

정전시간은 세계 대부분의 국가에서 사용하는 전력분야 기술력 지표 중 하나로서, 일반적으로 전체 전기소비자를 대상으로 1년간 불시에 발

---

12) 전기품질이란 전력의 공급신뢰도 또는 전기설비에 공급되고 있는 전력의 상태나 특성으로 정의할 수 있다. 일반적으로 전기품질은 정전시간, 공급전압 유지율 및 주파수 유지율의 3대요소를 통하여 판정되고 있다. 전기사업법에서는 표준전압과 표준주파수 및 허용오차의 범위를 규정하고, 전기사업자로 하여금 전기품질을 규정된 범위 내에서 유지하도록 하고 있다.

생하는 정전시간의 평균값을 산출하여 1호당 연간 정전시간을 나타낸다.

정전 발생건수는 관할지역의 설비 상태 및 유형 등 외적 요소에 의해 불가피하게 발생하는 경우가 많아 본 연구에서 활용할 조직성과로는 적절하지 않다. 따라서 직무관리자의 경험적 업무 노하우에 의해 좌우되는 실적으로의 치환이 필요한데, 이를 위해서 ‘순간정전률’이라는 실적 지표를 상정하였다. ‘순간정전률’은 전체 정전 건수 대비 순간정전 건수의 비율이다. 배전설비 문제 등 불가피한 사유로 정전이 발생하더라도 담당자가 신속히 정전 발생고객을 파악하고 원인을 규명하여 대처했을 때 5분 이상의 일시정전을 5분 미만의 순간정전으로 줄일 수 있다는 점에 착안하였다. 해지분수금률과 순간정전률은 한전의 사내 인트라넷인 ‘KEPCO-EP’의 하위시스템인 ‘영업통계시스템’을 통하여 확보하였다 (이규석, 2011).

## 2. 독립변수

직무만족을 어떤 방법으로 측정할 것인가는 직무만족의 개념정의와 함께 직무만족에 관한 연구에서 어려운 문제로 대두되어 왔다. 전통적으로 개인의 직무에 대한 전반적 평가(overall assessment)로서 만족도를 평가하는 방법과 직무특성, 보수, 조직내 상사와의 관계 등 직무에 대한 부분적인 만족도를 평가하는 두 가지 종류의 방법이 제시되고 있다 (Pinder, 2008).

본 연구에서는 직무만족을 측정하기 위해 한전 인사처에서 전직원을 대상으로 실시한 직원의식조사 결과 중에서 판매사업소 근무직원이 직무만족 관련 문항에 대하여 응답한 결과를 활용하였다.

[표 6] 직원의식조사 응답자 현황 (2011년)

구 분	1직급	2직급	3직급	4직급	기타	계
대상자 (명)	367	1,030	3,316	9,147	5,348	19,208
응답자 (명)	170	588	1,851	5,391	2,805	10,805
참여율 (%)	46.3	57.1	55.8	58.9	52.4	56.3

직원의식조사의 설문문항은 회사의 비전 공유, 인사제도, 승진제도, 이동제도, 교육훈련, 노사관계 등으로 구성되어있는데 직무만족에 대해서는 2항목으로 조사하고 있다.

직무만족도 관련 문항은 현재 수행중인 직무에 대한 만족도를 묻는 직무만족도 항목과 한전 자체에 대한 만족도를 묻는 조직만족도 항목으로 구분할 수 있다.

[표 7] 직원의식조사 직무만족 측정

구 분	내 용
직 무 만족도	<ul style="list-style-type: none"> <li>나는 현재 맡고 있는 직무에 만족한다.</li> </ul>
조 직 만족도	<ul style="list-style-type: none"> <li>나는 한국전력공사에 근무하는 것에 만족한다.</li> </ul>

직무만족도의 하위 구성요소인 조직만족도는 조직구성원이 한전에 대

해 느끼는 만족도를 의미하는 것으로, 조직을 자신과 동일시하며 조직에 헌신하고자 하는 충성심(loyalty)을 뜻하는 조직몰입(organizational commitment)과는 구분되는 개념이다(송미연, 2011).

본 연구에서는 직무만족을 묻는 2개 문항에 대한 응답결과를 판매사업소별로 합산하여 평균을 구하고 이를 이용하여 해당 판매사업소에서 직원들이 느끼는 직무만족도와 조직만족도를 측정하였다.

### 3. 통제변수

한전 판매사업소의 조직성과 변수인 고객만족도, 해지분수금률, 순간정전률에는 여러가지 요인이 영향을 미칠 수 있기 때문에 통제변수의 선정에 다양한 요소를 고려하였다.

본 연구에서는 선행연구에서 조직의 성과에 영향을 주는 것으로 제시된 조직규모를 통제변수로 채택하였다. 조직규모에 대한 논의는 크게 두 가지로 이루어지는데, 조직규모가 클수록 행정인력비율이 감소하는 등 규모의 경제가 발생하기 때문에 조직성과에 긍정적이라는 주장(Daft, 2003)과 규모가 큰 조직일수록 조직내 거래비용이 증가하기 때문에 조직 성과에 부정적인 영향을 미친다는 주장(Williamson, 1975)이 있다(전영한·금현섭, 2009).

조직규모는 고객수, 자산규모, 판매량, 종업원수 등과 같은 다양한 방법을 통해 측정할 수 있다. 한전은 고객에 대한 전력판매를 담당하는 판매사업소와 대규모 전력유통을 담당하는 전력처·전력소 등 사업소의 조직규모를 사업소설치기준의 사업소 평점으로 계량화하고 있다. 사업소 설치기준의 사업소 평점에 따라 사업소장의 직급, 사업소내 팀단위 조직의 수, 팀장의 직급, 사업소 직원수 등이 결정되고 있다. 판매사업소의

경우 사업소 설치기준의 평가요소는 고객호수, 선로길이 등 6가지 요소로 구성되는데, 고객호수와 선로길이는 평점의 60%를 결정하는 등 조직규모를 대표하는 요소이다. 본 연구에서는 한전 판매사업소별 조직규모를 고객호수, 선로길이를 통해 측정하였다. 아울러 고객 및 선로구성과 밀접한 관계가 있는 저압판매비율을 조직특성을 반영하는 통제변수로 추가하였다. 한전에서 판매사업소 조직규모를 측정하는 평점 산출기준은 [표 8]과 같다.

[표 8] 판매사업소 평점 산출기준

구 분	단 위	세부가중치
고객호수	저압 : 100호 고압 : 1호	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 저압 : 0.057</li> <li>• 고압 : 0.122</li> <li>• 고압아파트 : 0.263</li> <li>• 154kV이상 : 0.558</li> </ul>
선로공장	c-km	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 저압가공 : 0.032</li> <li>• 저압지중 : 0.148</li> <li>• 고압가공 : 0.230</li> <li>• 고압지중 : 0.590</li> </ul>
판 매 량	GWh	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 저압 : 0.106</li> <li>• 고압아파트 : 0.633</li> <li>• 고압 : 0.260</li> <li>(154kV이상 고객 제외)</li> </ul>
요금수급	저압 : 100건 고압 : 1건	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 저압요금 : 0.106</li> <li>• 고압요금 : 0.260</li> <li>• 채권회수 : 0.633</li> </ul>
공사접수	건	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외선불요 : 0.044</li> <li>• 외선가공 : 0.286</li> <li>• 외선지중 : 0.490</li> <li>• 지장전주 : 0.179</li> </ul>
공사시행	건	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공사판정 : 0.057</li> <li>• 외선가공 : 0.122</li> <li>• 외선지중 : 0.558</li> <li>• 지장전주 : 0.263</li> </ul>

※ 출처 : 한국전력공사 직제규정

본 연구에서는 조판매사업소의 성과에 영향을 미치는 일반직 비율, 사무직 비율, 평균근속연수 등 인적요인 변수도 통제하였다.

종속변수, 독립변수, 통제변수에 대한 측정방법은 [표 9]와 같이 정리할 수 있다.

[표 9] 변수의 측정방법

구 분		변 수 명	측정방법
종속 변수	조직 성과	고객만족도	영업처에서 실시한 하반기 판매사업소별 고객만족도 조사결과를 적용
		해지분금률	영업통계시스템에서 판매사업소별 연간 해지분수금률 실적치를 산출
		순정전간률	영업통계시스템에서 판매사업소별 연간정전건수와 순간정전건수를 확보한 뒤 순간정전건수를 정전건수의 합으로 나누어 산출
독립 변수	직무 만족	직무만족도	인사처에서 연말에 실시한 ‘직원의식조사’의 판매사업소별 직무만족도 점수를 적용
		조직만족도	인사처에서 연말에 실시한 ‘직원의식조사’의 판매사업소별 조직만족도 점수를 적용
통제 변수	규모 요인	고객호수	영업통계시스템에서 확보한 판매사업소별 총고객호수를 적용
		선로길이	영업통계시스템에서 확보한 판매사업소별 총선로길이를 적용
		저압판매율	영업통계시스템에서 판매사업소별 저압, 고압 판매량을 확보한 뒤 저압판매량을 판매량의 합으로 나누어 산출
	인적 요인	일반직수율	판매사업소별로 직원의식조사 응답자 중 일반직 수를 전체 응답자 수로 나누어 산출
		사무직수율	판매사업소별로 직원의식조사 응답자 중 사무직 수를 전체 응답자 수로 나누어 산출
		근속연수	판매사업소별로 직원의식조사 응답자의 근속연수를 평균하여 적용

### 제 3 절 연구가설과 분석모형

#### 1. 연구가설

직무만족이 조직성과에 미치는 영향에 대해서는 다수의 연구들이 직무만족이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하고 있다. 이러한 선행 연구결과를 반영하여 본 연구에서는 한전내 판매사업소 직원들의 직무만족이 높을수록 해당 판매사업소의 조직성과가 향상될 것이라는 가설을 세우고자 한다.

독립변수인 직무만족은 직무만족도, 조직만족도로 구분하였으며, 종속변수인 조직성과는 고객만족도, 해지분수금률, 순간정전률로 측정되었다. 각각의 종속변수에 대해서는 직무만족도, 조직만족도 두 가지 변수 모두 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

**가설 1.** 직원들의 직무만족은 한국전력공사 판매사업소의 고객만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 1-1.** 직원의 직무만족도가 높을수록 고객만족도가 높아질 것이다.

**가설 1-2.** 직원의 조직만족도가 높을수록 고객만족도가 높아질 것이다.

**가설 2.** 직원들의 직무만족은 한국전력공사 판매사업소의 해지분수금률에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 2-1.** 직원의 직무만족도가 높을수록 해지분수금률이 높아질 것이다.

**가설 2-2.** 직원의 조직만족도가 높을수록 해지분수금률이 높아질 것이다.

**가설 3.** 직원들의 직무만족은 한국전력공사 판매사업소의  
순간정전률에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 3-1.** 직원의 직무만족도가 높을수록 순간정전률이 높아질 것이다.

**가설 3-2.** 직원의 조직만족도가 높을수록 순간정전률이 높아질 것이다.

## 2. 분석모형

본 연구의 목적은 한전 판매사업소 직원의 직무만족과 조직성과 사이의 관계를 분석하는 것이다. 판매사업소의 주관적인 조직성과 지표로 고객만족도를 설정하였으며, 객관적 조직성과 지표로는 해지분수금률과 순간정전률을 사용하였다. 선행 연구에서 조직의 성과에 영향을 미치는 것으로 알려진 규모요인과 인적요인을 통제변수 적용하여 분석틀을 확장하고자 노력하였다.

해지분수금률, 순간정전률은 한전의 영업통계시스템을 통해 확보한 175개 판매사업소의 실적치를 적용하였고, 고객만족도는 영업처의 고객만족도 조사결과를 적용하였다. 직무만족도와 조직만족도는 인사처에서 연말에 전직원을 대상으로 실시한 ‘직원의식조사’ 결과의 해당 항목에 대한 응답결과를 활용하였다. 규모요인은 영업통계시스템을 통해 확보한 고객호수, 선로길이, 저압판매비율을 통해 측정하였다. 인적요인은 직원의식조사시 응답자의 인적사항 응답결과를 활용하였다.

한전 판매사업소 조직구성원의 직무만족이 조직성과에 미치는 영향을 분석하고자 하는 본 연구의 회귀모형은 [그림 3]과 같이 요약할 수 있다.



[그림 3] 회귀모형

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z_1 + \beta_4 Z_2 + \varepsilon$$

<종속변수>

조직성과 :  $Y_1$  = 고객만족도,  $Y_2$  = 해지분수금률,  $Y_3$  = 순간정전률

<독립변수>

직무만족 :  $X_1$  = 직무만족도,  $X_2$  = 조직만족도

<통제변수>

규모요인 :  $Z_1$  = 고객호수, 선로길이, 저압판매비율

인적요인 :  $Z_2$  = 일반직비율, 사무직비율, 평균근속연수

## 제 4 장 분석결과

### 제 1 절 기술통계분석

#### 1. 종속변수

본 연구에서 종속변수인 조직성과는 한전 판매사업소의 고객만족도, 해지분수금률, 순간정전률로 구성되어 있다. 고객만족도는 한전에서 외부 리서치기관에 의뢰하여 조사한 고객만족도 조사결과 보고서의 판매사업소별 고객만족도 점수를 사용하였다. 175개 판매사업소에 관한 데이터이므로 표본수는 175개이다. 해지분수금률과 순간정전률은 한전의 사내 인트라넷인 'KEPCO-EP'의 하위시스템인 '영업통계시스템'을 통하여 확보하였다.

종속변수로 설정된 고객만족도, 해지분수금률, 순간정전률에 대한 기술통계량은 [표 10]과 같다.

[표 10] 종속변수의 기술통계량

종속변수	표본수	최소값	최대값	평균	표준편차
고객만족도	175	83.16	96.04	89.49	2.48
해지분수금률 (%)	175	15.17	86.86	47.93	13.95
순간정전률 (%)	174	78.12	100.00	92.99	4.25

[표 13]을 보면 한전 판매사업소의 고객만족도는 평균이 89.49%이며, 최소값과 최대값의 편차가 12%에 이르는 만큼 변별력이 충분하다고 할 것이다.

전기요금을 채납하여 전기공급 계약이 해지된 이후까지 수금이 이뤄지지 않은 고객을 대상으로 하는 해지분수금률은 평균이 47.93%로 낮은 수준이며, 최대값과 최소값이 무려 71% 이상의 편차를 보이고 있어 충분한 변별력을 보여주고 있다.

5분 이상의 일시 정전을 5분 미만의 순간정전으로 대응하는 능력을 판단할 수 있는 순간정전률 실적에 있어서도 최소값과 최대값이 21% 이상의 편차를 보이고 있다.

## 2. 독립변수

직무만족도는 판매사업소별 직원들이 현재 맡고 있는 직무에 만족하는 정도에 대해 리커트 5점 척도로 응답한 결과의 평균값이다. 조직만족도는 현재 근무하고 있는 한전 조직에 대해 만족하는 정도를 의미한다.

독립변수로 설정된 직무만족도, 조직만족도에 대한 기술통계량은 [표 11]과 같다.

[표 11] 독립변수의 기술통계량

독립변수	표본수	최소값	최대값	평균	표준편차
직무만족도	175	3.43	4.63	4.04	0.27
조직만족도	175	3.46	5.00	4.27	0.24

### 3. 통제변수

#### 1) 규모요인

조직규모관련 통제변수로 설정된 고객호수, 선로길이, 저압판매비율에 대한 기술통계량은 [표 12]와 같다.

[표 12] 규모요인 변수의 기술통계량

통제변수	표본수	최소값	최대값	평균	표준편차
고객호수 (천호)	175	6.99	350.23	94.88	76.58
선로길이 (c-km)	175	218	5,162	2,284.97	1,080.24
저압판매비율 (%)	175	10.78	94.66	47.27	16.79

판매사업소에서 전력서비스를 공급받고 있는 고객의 규모를 나타내는 고객호수의 판매사업소별 평균은 94,880여 호로서 가장 큰 판매사업소의 규모는 가장 작은 판매사업소의 약 50배에 달한다. 판매사업소에서 전력서비스를 공급하기 위해 필요한 선로의 판매사업소별 평균은 2,284c-km로서, 선로가 가장 긴 판매사업소의 선로길기와 가장 짧은 판매사업소의 선로길기의 차이는 4,944c-km이다. 전력판매량중에 저압 판매량이 차지하는 비율을 나타내는 저압판매비율의 판매사업소별 평균은 47.27%이며 저압판매비율이 가장 큰 사업소와 가장 적은 사업소의 차이는 83.88%이다. 이와 같이 규모요인 변수인 고객호수, 선로길이, 저압판매비율의 판매사업소간 편차가 크므로 직무만족이 조직성과에 미치는 영향을 객관적으로 분석하기 위해서는 규모요인을 통제할 필요가 있다고 판단된다.

## 2) 인적요인

인적사항 관련 통제변수로 설정된 판매사업소별 일반직비율, 사무직비율, 평균근속연수에 대한 기술통계량은 [표 13]과 같다.

[표 13] 인적요인 변수의 기술통계량

통제변수	표본수	최소값	최대값	평균	표준편차
일반직비율 (%)	175	0	45.00	20.16	7.21
사무직비율 (%)	175	0	64.70	36.17	8.56
평균근속연수 (년)	175	12.20	27.77	21.13	2.69

판매사업소에 근무하는 직원 중 기능직과 별정직 등을 제외한 일반직 직원의 비율을 의미하는 일반직비율의 평균은 20.16%로서 가장 높은 사업소와 가장 낮은 사업소의 차이는 45%이다. 판매사업소에 근무하는 직원 중 배전직군 등 기술직을 제외한 사무직의 비율을 의미하는 사무직비율의 평균은 36.17%로서, 가장 높은 사업소와 가장 낮은 사업소의 차이는 64.7%이다. 판매사업소별로 직원들이 한전에 근무한 기간의 평균을 의미하는 평균근속연수의 평균은 21.13년으로 가장 큰 판매사업소와 가장 적은 판매사업소의 차이는 15.57년이다. 이와 같이 인적요인 변수인 일반직비율, 사무직비율, 평균근속연수의 판매사업소간 편차가 크므로 직무만족이 조직성과에 미치는 영향을 객관적으로 분석하기 위해서는 인적요인을 통제할 필요가 있다고 판단된다.

## 제 2 절 다중회귀분석

### 1. 다중공선성 진단

본 연구에서는 직무만족이 조직성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석(Multiple Regression)을 사용하였다.

일반적으로 다중회귀분석을 사용하는 목적은 종속변수의 값을 예측하거나 그 변화를 설명하는 것이다. 설명력의 크기를 검증하는 분석에서는 정확한 예측보다는 설명을 주목적으로 회귀분석을 사용하였기 때문에 영향력 있는 독립변수를 확인하고, 관계의 방향 그리고 관계의 상대적 크기에 관심을 갖게 된다(김병섭, 2010).

다중회귀분석은 두 가지 이상의 독립변수들이 종속변수에 미치는 영향을 통계적으로 분석하는 방법으로 다중회귀분석을 사용하기 위해서는 다중공선성 진단이 필요하다. 다중공선성(Multicollinearity)은 독립변수들 간에 상관관계가 높을 때, 즉 독립변수들 간에 선형관계가 존재하는 것을 의미한다. 회귀분석에서 독립변수들 간의 선형성이 어느 정도는 존재할 수 있지만 상관관계가 너무 큰 경우는 회귀모델의 유의성에 상당한 문제가 생긴다. 상관관계가 높은 두 변수를 동시에 모형에 넣게 되면 종속변수에 영향을 미치는 독립변수가 분석결과에서는 유의미하지 않게 나타날 수 있다. 이러한 다중공선성을 진단하는 고전적 방법은 독립변수들 간의 상관관계를 보는 것이다. 변수 간에 상관계수가 0.7 이상이면 일반적으로 다중공선성 문제가 있다고 본다<sup>13)</sup> (이규석, 2011).

---

13) 남궁근(2012)에 따르면 상관관계 정도를 해석하는데 학자들이 동의하는 기준은 없다. 대체로 Pearson 상관계수가 0.2이하이면 무시할만한 상관관계, 0.2~0.4이면 낮은 상관관계, 0.4~0.7이면 비교적 높은 상관관계, 0.7~0.9이면 높은 상관관계, 0.9이상이면 매우 높은 상관관계가 있는 것으로 해석된다.

본 연구에서 사용되는 독립변수와 통제변수 간의 상관관계 분석 결과는 [표 14]와 같다.

[표 14] 독립변수간 상관계수

		X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	Z <sub>1-1</sub>	Z <sub>1-2</sub>	Z <sub>1-3</sub>	Z <sub>2-1</sub>	Z <sub>2-2</sub>	Z <sub>2-3</sub>
X <sub>1</sub>	Pearson 상관계수	1	.637	-.142	.097	.174	-.081	-.079	.087
	유의확률(양쪽)		.000	.061	.203	.022	.284	.298	.251
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
X <sub>2</sub>	Pearson 상관계수	.637	1	-.038	.012	.115	-.004	-.073	-.019
	유의확률(양쪽)	.000		.620	.876	.129	.962	.336	.802
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
Z <sub>1-1</sub>	Pearson 상관계수	-.142	-.038	1	.033	-.431	.480	-.011	-.034
	유의확률(양쪽)	.061	.620		.664	.000	.000	.890	.651
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
Z <sub>1-2</sub>	Pearson 상관계수	.097	.012	.033	1	-.122	.118	-.032	.091
	유의확률(양쪽)	.203	.876	.664		.107	.121	.679	.229
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
Z <sub>1-3</sub>	Pearson 상관계수	.174	.115	-.431	-.122	1	-.452	-.180	-.068
	유의확률(양쪽)	.022	.129	.000	.107		.000	.017	.370
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
Z <sub>2-1</sub>	Pearson 상관계수	-.081	-.004	.480	.118	-.452	1	.073	.118
	유의확률(양쪽)	.284	.962	.000	.121	.000		.335	.121
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
Z <sub>2-2</sub>	Pearson 상관계수	-.079	-.073	-.011	-.032	-.180	.073	1	.204
	유의확률(양쪽)	.298	.336	.890	.679	.017	.335		.007
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
Z <sub>2-3</sub>	Pearson 상관계수	.087	-.019	-.034	.091	-.068	.118	.204	1
	유의확률(양쪽)	.251	.802	.651	.229	.370	.121	.007	
	N	175	175	175	175	175	175	175	175

○ X<sub>1</sub> : 직무만족도, X<sub>2</sub> : 조직만족도

○ Z<sub>1-1</sub> : 고객호수, Z<sub>1-2</sub> : 선로길이, Z<sub>1-3</sub> : 저압판매비율

○ Z<sub>2-1</sub> : 일반직비율, Z<sub>2-2</sub> : 사무직비율, Z<sub>2-3</sub> : 평균근속연수

변수들 간의 상관계수 분석 결과에 의하면 가장 높은 상관관계를 보이는 직무만족( $X_1$ )과 조직만족( $X_2$ )의 경우 Pearson 상관계수 값이 0.637로서 0.7보다 적다. 따라서 변수들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단하였다.

다중공선성을 진단하는 또다른 방법으로 공차한계(tolerance)와 분산팽창계수(VIF : Variance Infaltion Factor)가 활용된다. VIF는 상관관계가 높은 변수로 인해 추정계수의 표준오차가 커지는 정도를 측정하며, 일반적으로 VIF가 10보다 크면 다중공선성 문제를 의심해야 한다. 공차한계는 VIF의 역수로서 0.1보다 작으면 다중공선성 문제를 고려해야 한다.

본 연구에서 사용하는 독립변수들에 대해 다중공선성 여부를 진단해 본 결과 모든 변수들의 VIF값이 10보다 작았으며 공차한계 역시 0.1이상으로 나타났다. 따라서 다중공선성 문제가 발생하지 않는 것으로 판단하였다. 다중공선성을 진단한 결과는 [표 15]와 같다.

[표 15] 공차한계와 VIF

구 분		공선성통계량	
		공차한계	VIF
독립변수	직무만족도( $X_1$ )	.556	1.799
	조직만족도( $X_2$ )	.581	1.722
통제변수 (규모요인)	고객호수( $Z_{1-1}$ )	.692	1.445
	선로길이( $Z_{1-2}$ )	.952	1.050
	저압판매비율( $Z_{1-3}$ )	.692	1.446
통제변수 (인적요인)	일반직비율( $Z_{2-1}$ )	.677	1.476
	사무직비율( $Z_{2-2}$ )	.914	1.094
	평균근속연수( $Z_{2-3}$ )	.915	1.093



## 2. 다중회귀분석 결과

### 1) 고객만족도 모형

본 연구에서는 한진 판매사업소별 직무만족이 조직성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 성과변수로 고객만족도를 선정하였다. 이에 대한 다중회귀분석 결과는 [표 16]과 같다.

[표 16] 고객만족도 모형의 회귀분석 결과

R	R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	추정값의 오차한계
.430	.185	.145	2.30017

제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
199.036	8	24.880	4.702	.000

변 수	회귀계수	표준오차	표준화회귀계수	t값	유의확률
상수항	89.044	3.652		24.384	.000
직무만족도(X <sub>1</sub> )	2.035	.941	.203	2.162	.032
조직만족도(X <sub>2</sub> )	-1.833	.916	-.184	-2.002	.047
고객호수(Z <sub>1-1</sub> )	-.012	.000	-.382	-4.533	.000
선로길이(Z <sub>1-2</sub> )	.000	.000	.015	.209	.835
저압판매비율(Z <sub>1-3</sub> )	-.002	.012	-.014	-.164	.870
일반직비율(Z <sub>2-1</sub> )	.010	.029	.028	.327	.744
사무직비율(Z <sub>2-2</sub> )	.024	.021	.082	1.119	.265
평균근속연수(Z <sub>2-3</sub> )	.009	.068	.010	.135	.893

회귀모형이 어느 정도의 설명력을 가지는지를 판단할 수 있는 방법으로 모형의 적합도를 살펴볼 수 있다.  $R^2$ 는 모형의 적합도를 의미하는 결정계수로서 독립변수가 1개인 단순회귀분석에서는  $R^2$ 를 통해 모형의 적합도를 판단한다. 그러나 설명변수가 많아지면 종속변수에 대한 설명력과 관계없이  $R^2$ 의 값이 커지는 경향이 있기 때문에 독립변수가 2개 이상인 다중회귀분석에서는 수정된  $R^2$ 를 통해 모형의 적합도를 판단한다. 고객만족도라는 종속변수에 대해 다중회귀분석을 실시한 본 모형에서는 수정된  $R^2$ 값이 0.145로 나타나 약 14.5%의 설명력을 보여주고 있다.

회귀모형의 전반적 신뢰도는 F값을 통해 판단할 수 있다. 본 모형에서는 F값이 4.702로 충분히 큰 수치를 보이고 있으며 유의확률이 0%로 나타나 모형의 전반적 신뢰도는 유의미한 수준이라고 할 수 있다.

회귀분석에서 도출된 회귀계수는 독립변수가 한 단위 증가할 때 종속변수가 몇 단위 변하는지를 나타내며 표준화 회귀계수는 여러 설명변수들 간의 상대적인 영향력의 크기를 비교할 수 있도록 표준화되어 도출된 회귀계수이다. 고객만족도 모형에서 독립변수인 직무만족도( $X_1$ )의 회귀계수는 유의확률 5% 이내에서 유의미하다고 판단된다. 회귀계수 값인 2.035는 판매사업소 직원의 직무만족도가 1단위 증가할 때마다 고객만족도는 2.035단위 증가함을 의미한다. 아울러 독립변수인 조직만족도( $X_2$ )의 회귀계수 또한 유의확률 5% 이내에서 유의미하다고 판단된다. 이때 회귀계수 값인 -1.833은 판매사업소 직원의 조직만족도가 1단위 증가할 때마다 고객만족도는 1.833단위 감소함을 의미한다.

고객만족도 모형의 분석결과를 보면 판매사업소의 직원들이 자신이 수행하고 있는 직무에 대해 만족도가 높을수록 고객만족도가 향상되는 반면, 한전이라는 조직에 만족할수록 고객만족도 수준이 저하되고 있음

을 알 수 있다. 이처럼 두 종류의 만족도가 고객만족도에 상반된 영향력을 행사하고 있다는 결과는 직무만족이 조직성과에 미치는 영향이 결코 단순하지 않다는 것을 보여주고 있다.

통제변수들이 고객만족도에 미치는 영향을 살펴보면 규모요인 중 고객호수 변수( $Z_{1-1}$ )의 회귀계수가 유의확률 5% 이내에서 유의미하다고 판단된다. 회귀계수 값인 -0.012는 판매사업소의 고객호수 1단위(1,000호)가 증가할 때 마다 고객만족도는 -0.012단위만큼 감소하는 것을 의미한다. 이는 종속변수로 설정된 고객만족도와 고객호수가 관련이 있다는 것으로 해석될 수 있다. 예컨대 고객호수가 많은 판매사업소의 고객에 대한 반응성이 일부 저하된다고 할 수 있다.

## 2) 해지분수금률 모형

본 연구에서는 한전 판매사업소별 조직성과 변수로서 주관적 요소인 고객만족도 이외에 객관적 요소로서 해지분수금률과 순간정전률을 고려하였다. 조직성과 변수 중 해지분수금률에 대한 다중회귀분석 결과는 [표 17]과 같다.

[표 17] 해지분수금률 모형의 회귀분석 결과

R	R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	추정값의 오차한계
.548	.300	.267	11.94950

제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
10170.24	8	1271.28	8.90	.000

변 수	회귀 계수	표준오차	표준화회귀계수	t값	유의 확률
상수항	1.875	18.971		.099	.921
직무만족도( $X_1$ )	10.416	4.890	.185	2.130	.035
조직만족도( $X_2$ )	-1.906	4.757	-.034	-.401	.689
고객호수( $Z_{1-1}$ )	.032	.014	.174	2.235	.027
선로길이( $Z_{1-2}$ )	-.004	.001	-.306	-4.599	.000
저압판매비율( $Z_{1-3}$ )	.365	.065	.439	5.622	.000
일반직비율( $Z_{2-1}$ )	.277	.153	.144	1.819	.071
사무직비율( $Z_{2-2}$ )	-.104	.111	-.064	-.938	.349
평균근속연수( $Z_{2-3}$ )	-.048	.352	-.009	-.135	.893

해지분수금률이라는 종속변수에 대해 다중회귀분석을 실시한 본 모형에서는 수정된  $R^2$ 값이 0.267로 나타나 약 26.7%의 설명력을 보여주고 있다. 아울러 F값은 8.90으로 큰 수치를 보이고 있으며 유의확률이 0%로 나타나 모형의 전반적 신뢰도는 유의미한 수준이라고 할 수 있다.

해지분수금률 모형에서 독립변수인 직무만족도( $X_1$ )의 회귀계수는 유의확률 5% 이내에서 유의미하다고 판단된다. 회귀계수 값인 10.416은 판매사업소 직원의 직무만족도가 1단위 증가할 때마다 해지분수금률은 10.416단위 증가함을 의미한다. 그러나 독립변수 중 조직만족도( $X_2$ )의 회귀계수는 유의확률 5% 이내에서 유의미하지 않아 조직만족도는 해지분수금률에 영향을 미치지 못하는 것으로 판단된다.

해지분수금률 모형의 분석결과를 보면 판매사업소의 직원들이 자신이 수행하고 있는 직무에 대해 만족도가 높을수록 해지분수금률이 향상되는 반면, 한전이라는 조직에 대한 만족도는 해지분수금률과 관련이 없음을 알 수 있다. 이처럼 두 종류의 만족도가 해지분수금률에 상반된 영향력을 행사하고 있다는 결과는 직무만족이 조직성과에 미치는 영향이 결코 단순하지 않다는 것을 보여주고 있다.

통제변수들이 해지분수금률에 미치는 영향을 살펴보면 우선 규모요인 중 고객호수 변수( $Z_{1-1}$ )의 회귀계수는 유의확률 5% 이내에서 유의미하다고 판단된다. 회귀계수 값인 0.032는 판매사업소의 고객호수 1단위(1,000호)가 증가할 때마다 해지분수금률이 0.032단위만큼 증가하는 것을 의미한다. 이는 종속변수로 설정된 해지분수금률과 고객호수가 관련이 있다는 것으로 해석될 수 있다. 예컨대 전체 고객호수가 증가하게 되면 판매사업소 직원의 수가 증가하게 되므로 해지분수금활동이 전문화되어 상대적으로 해지분수금률이 향상된다고 볼 수 있다.

판매사업소의 설비규모를 나타내는 선로길이 변수( $Z_{1-2}$ )의 회귀계수는 5% 이내에서 유의미하다고 판단된다. 회귀계수 값인 -0.004는 판매사업소의 선로길이 1단위가 증가할 때마다 해지분수금률이 0.004단위만큼 감소하는 것을 의미한다. 이는 선로길이가 종속변수로 설정된 해지분수금률에 다소 부정적인 방향성을 보이는 것으로 볼 수 있다. 예컨대 선로길이가 증가하면서 관할구역이 확대되고 선로구성의 복잡성이 증가하므로 수금업무 담당자의 해지분 고객에 대한 탐색비용이 증가하여 해지분수금률이 상대적으로 저하된다고 볼 수 있다.

판매사업소의 판매량 중 저압판매량의 비율을 나타내는 저압판매비율 변수( $Z_{1-3}$ )의 회귀계수는 5% 이내에서 유의미하다고 판단된다. 회귀계수 값인 0.365는 판매사업소의 저압판매비율이 1단위가 증가할 때마다 해지

분수금률이 0.365단위만큼 증가하는 것을 의미한다. 이는 저압판매비율이 종속변수로 설정된 해지분수금률에 다소 긍정적인 방향성을 보이는 것으로 해석될 수 있다. 예컨대 저압전력이 주거, 취사 등 고객의 필수적인 일상생활에 사용하므로 해지분에 대해서도 전기요금을 납부할 가능성이 높다고 볼 수 있다. 반면 고압의 경우 제조 및 영업활동에 사용되므로 경기가 악화되어 사업이 불가능하게 되면 해지분 요금을 납부할 가능성이 낮아진다고 볼 수 있다.

인적요인에서는 판매사업소에서 기능직과 별정직을 제외한 일반직 직원의 비율을 나타내는 일반직비율( $Z_{2-2}$ )의 회귀계수가 10% 이내에서 유의미하다고 판단된다. 회귀계수 값인 0.277은 판매사업소의 일반직비율이 1단위 증가할 때마다 해지분수금률이 0.277단위만큼 증가하는 것을 의미한다. 이는 일반직 비율이 종속변수로 설정된 해지분수금률에 다소 긍정적인 방향성을 보이는 것으로 해석될 수 있다. 예컨대 판매사업소에서 전직원이 수금활동에 참여하지만 해지분 수금활동의 경우 일반직이 전담 직원으로 업무를 수행하는 경우가 많기 때문이라고 볼 수 있다.

### 3) 순간정전률 모형

순간정전률을 판매사업소의 조직성으로 설정한 모형에 대한 회귀분석 결과는 [표 18]과 같다.

[표 18] 순간정전률 모형의 회귀분석 결과

R	$R^2$	수정된 $R^2$	추정값의 오차한계
.357	.128	.085	4.07075

제 곱 합	자 유 도	평 균 제 곱	F	유 의 확 률
400.488	8	50.061	3.021	.003

변 수	회 귀 계 수	표 준 오 차	표 준 화 회 귀 계 수	t 값	유 의 확 률
상 수 항	97.049	6.474		14.990	.000
직 무 만 족 도( $X_1$ )	-1.740	1.690	-.100	-1.030	.305
조 직 만 족 도( $X_2$ )	-.934	1.622	-.055	-.576	.565
고 객 호 수( $Z_{1-1}$ )	-.008	.005	-.139	-1.600	.111
선 로 길 이( $Z_{1-2}$ )	.001	.000	.187	2.504	.013
저 압 판 매 비 율( $Z_{1-3}$ )	.045	.022	.176	2.030	.044
일 반 직 비 율( $Z_{2-1}$ )	-.015	.052	-.025	-.288	.774
사 무 직 비 율( $Z_{2-2}$ )	-.015	.039	-.028	-.378	.706
평 균 근 속 연 수( $Z_{2-3}$ )	.224	.122	.137	1.832	.069

순간정전률이라는 종속변수에 대해 다중회귀분석을 실시한 본 모형에서는 수정된  $R^2$ 값이 0.085로 나타나 약 8.5%의 설명력을 보여주고 있다. 아울러 F값은 3.02로 큰 수치를 보이고 있으며 유의확률이 0.3%로 나타나 모형의 전반적 신뢰도는 유의미한 수준이라고 할 수 있다.

순간정전률 모형에서 독립변수인 직무만족도( $X_1$ )의 회귀계수는 유의확률 5% 이내에서 유의미하지 않다고 판단된다. 아울러 독립변수 중 조직만족도( $X_2$ )의 회귀계수 또한 유의확률 5% 이내에서 유의미하지 않다고 판단된다. 분석결과를 보면 직무만족도와 조직만족도 모두 순간정전률에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 경향은 한전이 지속적인 배전지능화<sup>14)</sup>를 통해 정전발생시 해당구간을 자동검출하고 원

격제어를 통해 정전구간을 분리하는 등 조직구성원 개인의 역량보다 시스템을 통해서 정전시간을 단축해가고 있기 때문이라고 볼 수 있다. 직무만족도와 조직만족도 모두 통계적으로 유의미하지는 않지만 회귀계수가 -1.740과 -0.934로 순간정전률에 다소 부정적인 방향성을 보이고 있음을 알 수 있다.

통제변수들이 순간정전률에 미치는 영향을 살펴보면 우선 규모요인 중 선로길이 변수( $Z_{1-2}$ )의 회귀계수는 유의확률 5%이 내에서 유의미하다고 판단된다. 회귀계수 값인 0.001은 판매사업소의 선로길이가 1단위 증가할 때 마다 순간정전률이 0.001단위만큼 증가하는 것을 의미한다. 이는 선로길이가 종속변수로 설정된 순간정전률에 다소 긍정적인 방향성을 보이는 것으로 볼 수 있으며, 신규선로에 대한 배전지능화가 지속적으로 진행되면서 선로길이가 길어질수록 정전시간이 단축된다고 볼 수 있다.

판매사업소의 설비특성을 나타내는 저압판매비율 변수( $Z_{1-3}$ )의 회귀계수는 5% 이내에서 유의미하다고 판단된다. 회귀계수 값인 0.045는 판매사업소의 저압판매비율이 1단위가 증가할 때 마다 순간정전률이 0.045단위만큼 증가하는 것을 의미한다. 이는 저압판매비율이 종속변수로 설정된 순간정전률에 다소 긍정적인 방향성을 보이는 것으로 해석될 수 있으며, 저압의 경우 배전선로가 상대적으로 덜 복잡하므로 정전복구에 소요되는 시간이 비교적 적다고 볼 수 있다.

판매사업소의 사업소 규모를 나타내는 고객호수 변수( $Z_{1-1}$ )의 회귀계

- 
- 14) 배전지능화(DAS : Distribution Automation System)는 전국적으로 광범위하게 산재되어 있는 배전설비를 중앙의 컴퓨터를 이용하여 감시 및 제어함으로써 배전계통의 신뢰도를 높이고 정전시간의 단축, 직접 조작에 따라 인명사고 예방 등을 목표로 1998년부터 설치 운영되고 있다. 2010년 현재 약 60,203대가 시설되었으며 배전지능화를 위해 광전송로, KT회선, 무선자가통신망, CDMA 등의 통신망을 사용하고 있다. (배전백서, 2008)



수는 유의확률 5% 이내에서 유의미하지 않다고 판단된다. 그러나 회귀계수 값인 -0.008은 판매사업소의 고객호수 1단위(1,000호)가 증가할 때마다 순간정전률이 -0.008단위만큼 감소하는 것을 의미한다. 이는 고객호수가 종속변수로 설정된 순간정전률에 다소 부정적인 방향성을 보이는 것으로 볼 수 있다.

인적요인에서는 판매사업소에서 근무하는 직원이 한전에서 근무한 기간을 나타내는 평균근속연수 변수( $Z_{1-2}$ )의 회귀계수가 10% 이내에서 유의미하다고 판단된다. 회귀계수 값인 0.224은 판매사업소의 일반직비율이 1단위 증가할 때마다 순간정전률이 0.224단위만큼 증가하는 것을 의미한다. 이는 평균근속연수가 종속변수로 설정된 순간정전률에 다소 긍정적인 방향성을 보이는 것으로 해석될 수 있으며, 근무기간이 늘수록 경험과 지식 등 전문성이 증가하여 담당자가 신속히 정전 발생원인을 파악하여 정전을 줄일 수 있기 때문이라고 볼 수 있다.

## 제 3 절 분석결과와 해석

### 1. 직무만족이 고객만족에 미치는 영향

본 연구에서는 판매사업소별 직무만족이 조직의 다양한 성과에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. <가설 1> ‘직원들의 직무만족은 한국전력공사 판매사업소의 고객만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’의 검증을 위해 다중회귀식을 구성하고 연구가설의 기각, 채택 여부를 확인하였다.

우선 고객만족도에 대해 현재 수행하고 있는 직무에 대한 만족도는

긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설 1-1> ‘직원의 직무만족도가 높을수록 고객만족도가 높아질 것이다’가 지지되었다. 그러나 현재 근무하고 있는 한전에 대한 조직만족도는 고객만족도에 대해 유의미하게 부정적인 영향력을 행사한다는 결과가 나타났다. 이는 <가설 1-2> ‘직원의 조직만족도가 높을수록 고객만족도가 높아질 것이다’를 기각하는 결과이다. 직원들이 현재 수행하고 있는 직무에 대해서 만족하면 고객만족도가 향상되지만 한전이라는 조직 자체에 대해 만족하면 고객만족도 수준이 오히려 저하된다는 것이다. 이와 같은 결과는 직무만족이 조직성과에 미치는 영향에 대해 보다 신중한 해석을 요하고 있으며 단언적인 결론을 어렵게 만든다.

직무만족도가 고객만족에 긍정적인 영향을 준다는 결과는 긍정적인 직무태도가 업무에 동기를 유발하고 근로자로 하여금 더 열심히 일하게 하여 궁극적으로 성과를 향상시킬 수 있다는 전통적인 호손연구의 인간관계론의 주장과 맥락을 같이 한다. 이를 판매사업소에 적용하면 직원들이 현재 수행하고 있는 직무에 만족할수록 고객에 대한 서비스에 열의를 가지고 근무하게 되며 그 결과 고객만족도에 긍정적인 영향을 준다는 것이다. 한전이 고객접점 업무처리 절차서를 제작하거나 CS취약분야 현장컨설팅을 통해 직원의 고개만족관련 직무능력을 향상시키고, 고객서비스 우수직원을 포상하거나 사장이 격려 메시지를 발송하는 등 직무만족도를 높이기 위해 노력하는 것은 고객만족도 향상을 위한 바람직한 방법이라 할 수 있다.

반면 조직만족도가 고객만족도에 미치는 부정적인 영향력은 직무만족과 조직성과의 관계가 소망스러운 바램 혹은 신화에 불과하다는 주장을 지지한다. 공기업이라는 안정적 환경에 지나치게 안주하게 되면 고객에 대한 서비스에 대한 열의가 저하되어 그 결과 고객만족도에 부정적인 영

향을 준다고 볼 수 있다.

## 2. 직무만족이 해지분수금률에 미치는 영향

본 연구에서는 고객만족도 이외에 해지분수금률과 순간정전률을 조직성과지표에 포함하였다. 직무만족이 해지분수금률에 미치는 영향을 분석하기 위해 <가설 2> ‘직원들의 직무만족은 한국전력공사 판매사업소의 해지분수금률에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’를 다중회귀식으로 구성하고 연구가설의 기각, 채택 여부를 확인하였다.

우선 해지분수금률에 대해 현재 수행하고 있는 직무에 대한 만족도는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설 2-1> ‘직원의 직무만족도가 높을수록 해지분수금률이 높아질 것이다’가 지지되었다. 그러나 현재 근무하고 있는 한전에 대한 조직만족도는 해지분수금률에 대해 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 <가설 2-2> ‘직원의 조직만족도가 높을수록 해지분수금률이 높아질 것이다’를 기각하는 결과이다. 해지분수금률을 종속변수로 하는 모형에서 조직만족도가 통계적으로 유의미한 결과를 보이지는 않지만 해지분수금률에 대해 음의 방향성을 지니고 있는 것으로 나타났다.

해지분수금률 모형이 앞에서 분석한 고객만족모형과 동일하게 직무만족도가 조직성과에 대해 양의 방향성을 보이는 반면 조직만족도는 통계적으로 유의미하지는 않지만 조직성과에 음의 방향성을 보인다는 점은 주목할 만하다. 판매사업소의 해지분수금률 향상을 위해서는 상호신뢰에 기반한 고객과의 인간적 유대관계 형성, 법적 테두리내의 채권추심 기법 습득, 전기요금 납부실적에 대한 통계적 분석 능력 등 수금업무 담당직원 개인의 능력과 업무에 대한 열정이 중요하다고 할 수 있다.

### 3. 직무만족이 순간정전률에 미치는 영향

본 연구에서는 직무만족이 순간정전률에 미치는 영향을 분석하기 위해 <가설 3> ‘직원들의 직무만족은 한국전력공사 판매사업소의 순간정전률에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’를 다중회귀식으로 구성하고 연구가설의 기각, 채택 여부를 확인하였다.

분석결과를 살펴보면, 직무만족도와 조직만족도 모두 순간정전률에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 3-1> ‘직원의 직무만족도가 높을수록 순간정전률이 높아질 것이다’와 <가설 3-2> ‘직원의 조직만족도가 높을수록 순간정전률이 높아질 것이다’는 모두 기각되었다.

이는 한전이 정전없이 전력을 공급하기 위하여 무정전 신공법 개발 및 활용, 첨단 진단장비를 이용한 고장예방 정비 실시 등 사전적인 고장 예방활동을 충실히 하였고, 정전발생시에도 배전지능화시스템 및 첨단IT 배전센터의 구축을 통해 실시간 원격 자동복구를 하는 등 직원의 개인적 역량보다는 시스템을 통한 해결방안을 모색했기 때문이다.

이러한 결과는 동일한 수준의 직무만족이라 할지라도 조직성과의 종류에 따라 그 영향력이 달라질 수 있다는 것을 의미하며 조직성과의 정의와 평가기준의 중요성을 재확인시켜주는 것이라 할 수 있다.

순간정전률 모형에서는 통계적으로 유의미한 결과를 보이지는 않지만 직무만족도 변수( $X_1$ )가 조직성과에 대해 음의 방향성을 보이고 있다. 이것은 앞에서 분석한 고객만족도 모형, 해지분수금률 모형에서 직무만족도가 조직성과에 양의 방향성을 보이던 것과는 다른 결과라는 점에서 주목할 만하다.

#### 4. 규모요인 변수들이 조직성과에 미치는 영향

본 연구에서는 조직수준의 분석단위를 사용하여 조직성과에 영향을 줄 수 있는 다양한 규모요인 변수를 고려하고자 하였다.

규모요인 통제변수 중 고객호수 변수( $Z_{1-1}$ )는 고객만족도에 대해 부정적인 영향력을 보이는 것으로 나타났다. 이러한 경향은 고객호수가 증가할수록 고객에 대한 반응성과 업무처리의 신속성이 저하되기 때문에 발생했을 가능성이 있다. 반면, 해지분수금률은 고객만족도와는 달리 고객호수에 대해 긍정적 영향을 받는 것으로 나타났다. 이러한 경향은 고객호수가 증가하게 되면 판매사업소 직원의 수가 증가하게 되므로 해지분수금활동이 전문화되어 상대적으로 해지분수금률이 향상되기 때문이라고 볼 수 있다.

선로길이 변수( $Z_{1-2}$ )는 해지분수금률에 대해 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 경향은 선로길이가 증가하면 관할구역이 확대되고 선로구성의 복잡성이 증가하여 해지분 고객에 대한 탐색비용의 커지게 되어 해지분 수금활동이 상대적으로 어려워지기 때문에 나타난다고 볼 수 있다. 순간정전률은 해지분수금률과 달리 선로길이에 대해 긍정적 영향을 받는 것으로 나타났다. 이러한 경향은 신규 및 기존선로에 대한 지능화를 지속적으로 시행하면서 정전이 발생하였을 때 정전구간을 자동으로 검출하여 최적 계통으로 전환하는 등 시스템을 통해 정전시간이 단축되었기 때문이라고 볼 수 있다.

저압판매비율 변수( $Z_{1-3}$ )는 해지분수금률과 순간정전률에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 해지분수금률의 경우 저압전력이 주거, 취사 등 생계와 밀접되어 있어 해지분 수금활동이 상대적으로 용이하기 때문이라고 판단된다. 순간정전률의 경우 전력공급 설비가 복잡하

고 대규모인 고압과는 달리 저압은 설비가 단순하므로 저압의 정전복구가 상대적으로 용이하기 때문이라고 볼 수 있다.

## 5. 인적요인 변수들이 조직성과에 미치는 영향

본 연구에서는 조직성과에 영향을 줄 수 있는 판매사업소의 다양한 인적요인 변수를 고려하고자 하였다.

인적요인 통제변수 중 일반직비율 변수( $Z_{2-1}$ )는 해지분수금률에 대해 긍정적인 영향력을 보이는 것으로 나타났다. 이러한 경향은 해지분 수금 업무가 채권추심에 관한 전문적 지식과 경험이 필요하므로 단순하고 반복적인 업무를 수행하는 기능직 및 별정직에 비해 일반직 직원이 해당 업무를 전담하여 수행하는 경우가 많기 때문으로 판단된다.

평균근속연수 변수( $Z_{2-3}$ )는 순간정전률에 대해 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 경향은 근속연수가 증가할수록 선로의 설계, 시공, 운영에 관한 경험과 지식이 풍부해지면서 급박한 정전사고에 대한 대응능력이 향상되기 때문이라고 볼 수 있다.

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 직무만족과 조직성과의 관계에 대해 정부를 대신하여 다양한 재화와 서비스를 생산하여 국민에게 제공하고 있는 준공공부문 조직을 대상으로 실증적인 분석을 시도하였다. 이를 위해 대표 공기업으로 국민의 삶에 직접적으로 관련된 전기라는 필수재를 전국적으로 공급하고 있는 한전을 대상으로 판매사업소별 조직구성원의 직무만족이 조직의 성과에 미치는 영향을 조직수준에서 객관적으로 분석하고자 노력하였다.

본 연구는 한전의 175개 판매사업소를 대상으로 하였으며, 직원의 직무만족을 직무만족도와 조직만족도로 구분하고, 조직성과는 고객만족도, 해지분수금률, 순간정전률로 구성하여 다차원적인 분석을 시도하였다. 판매사업소별로 산출한 정보를 바탕으로 조직성과를 종속변수로, 직무만족을 독립변수로하는 연구모형을 설정하였으며, 고객호수, 선로길이, 저압 판매비율을 규모요인의 통제변수로 하고 일반직비율, 사무직비율, 평균근속연수를 인적요인 통제변수로 하여 연구모형을 확장하였다. 아울러, 직무만족이 조직성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 연구가설을 수립하고 고객만족도, 해지분수금률, 순간정전률을 종속변수로 하는 다중회귀모형을 구성하여 회귀분석을 시행하였다.

다중회귀분석 결과 독립변수 중 직무만족도는 고객만족도와 해지분수금률 향상에 기여하는 반면 순간정전률에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 조직만족도 변수는 고객만족도 향상에는 부정적인 영향을

주었고 해지분수금률과 순간정전률에는 영향을 미치지 못하고 있음을 알 수 있었다. 판매사업소 직원들이 현재 근무하고 있는 한전에 대해 만족하는 수준을 나타내는 조직만족도가 높을수록 고객만족도는 오히려 저하된다고 볼 수 있다. 비록 통계적으로는 유의미하지는 않았지만 조직만족도가 해지분수금률과 순간정전률에도 부정적 영향을 줄 수 있다는 것은 직무만족과 조직성과 사이의 관계에 대한 새로운 측면이라 할 수 있다. 이러한 연구결과를 통해 직무만족과 조직성과 사이의 관계에 관한 다양한 논쟁들이 직무만족과 조직성과의 정의와 측정방법의 차이에서 발생했을 수도 있었다는 가능성을 찾을 수 있었다.

본 연구에서는 고객호수, 선로길이, 저압판매비율 등 판매사업소 조직의 성과에 영향을 줄 수 있는 다양한 규모요인과 일반직비율, 사무직비율, 평균근속연수 등 인적요인을 통제변수로 설정하였다. 분석결과에 따라 통제변수들이 조직의 성과에 대해 다양한 영향력을 미칠 수 있다는 것을 확인할 수 있었다.

규모요인에서는 고객호수가 고객만족에 대해 부정적 영향력을 미치는 것으로 나타났지만, 해지분수금률에는 긍정적 영향력을 미친다는 결과가 나타났다. 이러한 결과는 고객호수의 증가로 직원의 고객에 대한 반응성이 저하되지만 직원의 수가 늘어나면서 수금업무가 전문화되어 담당직원의 경험과 업무지식이 향상되었기 때문이라고 볼 수 있다. 선로길이가 증가하면 해지분수금률이 저하되는 반면 순간정전률은 향상되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선로길이 증가에 따른 관할구역의 확대와 선로구성의 복잡성 증가로 고객에 대한 탐색비용이 증가하여 해지분수금률은 저하되지만, 선로가 지능화되면서 정전구간 탐색 및 복구가 자동화되어 순간정전률은 향상될 수 있다는 것을 의미한다. 저압판매비율은 해지분수금률과 순간정전률 모두에 긍정적인 영향을 보이고 있었다. 이러한 결



과는 저압전력이 일상생활에 필수적인 주거활동에 주로 사용되므로 고객이 해지분 요금을 납부할 가능성이 높고, 저압이 고압에 비해 선로구성이 상대적으로 덜 복잡하므로 직원이 정전구간과 원인을 파악하는 등 정전복구에 소요되는 시간이 비교적 적기때문이라고 할 수 있다. 이와 같이 규모요인은 조직의 성과에 대해 다양한 영향을 미치고 있었다.

인구요인에서는 일반직비율이 해지분수금률 향상에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것과 평균근속연수가 순간정전률에 기여하고 있다는 것을 확인할 수 있었다. 이와 같은 결과는 해지분 수금을 일반직이 전담하는 경우가 많고, 근속연수가 증가하면 선로에 대한 경험과 지식 등 전문성이 증가하여 정전구간과 원인을 신속하게 파악할 수 있기 때문이라고 볼 수 있다. 아울러, 이러한 분석을 통해 대규모 장치산업인 전력산업의 특성상 규모요인이 인적요인에 비해 조직성과에 상대적으로 다양하게 영향을 미칠 수도 있다는 것을 알 수 있었다.

## 제 2 절 연구의 시사점 및 정책적 함의

본 연구는 한전의 175개 판매사업소를 대상으로 하여 직원의 직무만족이 조직의 성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 직무만족과 조직성과에 대한 다차원적인 변수를 적용하였다. 아울러, 개인수준의 분석을 시도한 기존 연구와 다르게 조직수준의 분석을 시도하였으며, 조직의 성과에 영향을 줄 수 있다고 판단되는 규모요인과 인구요인을 다양하게 반영하기 위해 노력하였다. 아울러, 주관성이라는 한계를 가질 수 있는 설문조사를 채택한 기존의 연구와는 다르게 직원의식조사, 고객만족도조사, 영업통계시스템을 통해 개별적이면서 객관적으로 측정된 자료를 적용하였다는 것에서 본 연구의 의의를 찾아볼 수 있다.

분석결과에 따르면 판매사업소에서 직무만족도는 조직성과 중 고객만족도와 해지분수금률에 대해 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 순간정전률과는 관련성이 적은 것을 확인할 수 있었다. 반면, 조직만족도는 조직성과 중에서 고객만족도에 대해서는 부정적인 영향력을 보였지만, 해지분수금률과 순간정전률에 대해서는 관련이 없는 것으로 나타났다. 이는 판매사업소에서 직원의 직무에 대한 만족도가 향상되면 조직의 성과가 높아지지만, 한전의 안정성 등과 같은 조직차원의 특성은 판매사업소의 조직성과에 대해 부정적 영향을 미칠 수도 있다는 것을 의미하는 것으로 한전의 조직관리에 있어서 다양한 시사점을 줄 수 있다.

본 연구에 따르면 판매사업소 조직성과 향상에는 조직만족도보다 직무만족도가 영향력이 있는 것으로 볼 수 있다. 판매사업소에 근무하는 직원들이 직무에 대해 만족하게 되면 업무를 헌신적으로 수행하여 결과적으로 조직의 성과에 긍정적인 영향이 나타날 수 있기 때문이다. 따라서 판매사업소별로 직원의 직무능력을 향상시키고 성과에 대해 적절한

보상을 시행하는 등 직무만족도 향상을 위한 적극적인 정책을 실시하여야 한다. 판매사업소별로 고객의 특성, 지리적인 여건, 설비 운영상황 등 특성이 차별화되어 있기 때문에 직원 직무만족도를 향상시키기 위한 정책 또한 차별화 되어야 할 것이다.

판매사업소별 특성을 반영한 직무관리가 시행되기 위해서는 인사, 예산, 평가 등에 대한 과감하고 실질적인 권한위임을 통해 판매사업소 차원의 조직운영 자율성을 보장하여야 한다. 개별 판매사업소에서 직원에 대한 직무관리를 차별화하기 위해 노력한다면 직무를 수행하는 일선 현장 담당직원의 직무만족도가 향상될 것이고, 결과적으로 판매사업소 뿐만 아니라 한전 전체의 조직성과가 향상될 수 있을 것이다.

### 제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 시장형 공기업으로서 대표적 준공공부문 조직인 한전을 대상으로 하여, 직무만족과 조직성과 사이의 관계를 계량적인 자료를 활용하여 실증적으로 분석하였다는 점에서 의미를 찾을 수 있을 것이다. 정부조직을 포함한 공공부문에서 직무만족과 조직성과 사이의 관계에 대한 선행연구가 설문조사와 같은 주관성이라는 한계를 갖는 자료를 바탕으로 수행된 경우가 다수이므로 그 의미가 크다고 할 수 있다.

직무만족과 조직성과 사이의 관계를 조직차원에서 분석한 본 연구의 한계는 다음과 같다.

첫째, 직무만족과 조직성과에 대한 정의와 측정의 문제이다. 독립변수인 직무만족을 직무만족도와 조직만족도로 분류하였는 데, 두 변수 사이에 비교적 높은 상관관계가 나타난다는 지적에서 자유로울 수 없다. 아울러, 고객만족도, 해지분수금률, 순간정전률이 판매사업소를 대표하는 성과지표로 볼 수 있느냐는 의문이 제기될 수 있다. 따라서 앞으로의 연구에서는 직무만족과 조직성과에 대한 체계적이고 실증적인 정의와 측정이 필요하다고 할 수 있다.

둘째, 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 다양한 통제변수에 대한 고려가 부족하였다. 본 연구에 포함된 규모요인, 인적요인 이외에도 고객유형, 설비현황, 사업소장의 리더십 등 다양한 요인이 조직성과에 복합적으로 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 연구결과에 따르면 직무만족도 및 조직만족도와 조직성과 사이에 상반된 관계가 나타날 수도 있는데, 이와 같은 결과의 원인을 분석하기 위해서는 두 변수 사이에 존재할 수 있는 제 3의 변수를 파악하는 노력 또한 필요하다고 할 수 있다.

셋째, 공공기관을 대상으로 하는 연구의 근본적인 한계는 연구 대상이

되는 공공기관의 유형이 다양하다는 것이다. 본 연구는 한전내 175개 판매사업소를 대상으로 하였는데, 국내 주식시장뿐만 아니라 미국 뉴욕증권거래소에까지 상장되는 등 기업성이 강한 한전에서의 연구결과가 14개 시장형 공기업을 포함한 295개 공공기관 전체에 대해서 직무만족이 조직성과에 미치는 영향을 대표하기는 어렵다. 따라서 공기업 전체수준의 연구를 위해서는 기관간에 비교 가능한 공통화된 조직성과 변수를 발굴하려는 노력이 필요하다. 아울러, 기업성 등 공공기관 유형별 특성에 따른 직무만족과 조직성과 사이의 관계를 파악하기 위한 질적연구가 요구된다.

## 참 고 문 헌

### <단행본>

- 김병섭(2010), 「편견과 오류 줄이기」, 법문사  
남궁근(2012), 「행정조사방법론」, 법문사  
민진(2009), 「조직관리론」, 대영문화사  
기획재정부·한국조세연구원(2012), 「공공기관 현황편람」  
한국전력공사(2008), 「배전백서」  
한국전력공사(2013), 「직제규정」  
한국전력공사(2013), 「송배전기술용어 해설집」  
한국전력공사(2013), 「요금회수전문가 교육교재」  
한국전력공사(2012), 「2011년도 경영실적보고서」

### <논문>

- 강보현·오세조. (2009), “판매원의 고객지향성, 역할명확성, 역할갈등, 직무만족, 그리고 조직몰입이 기업의 성과에 미치는 영향”. 「유통연구」 14(3): 1-18
- 박천오·김상묵. (2001), “지방자치단체의 생산성 결정요인 : 서울시 자치구 공무원들의 인식을 대상으로”. 「한국행정연구」 10(1) : 182-209
- 백완중(2009), “대학교 직원의 조직만족도에 대한 연구 : 직장·직무·사

- 회적 평가요인을 중심으로” 고려대학교 대학원 박사학위  
논문
- 송미연(2011), “교사의 직무만족이 학교조직의 성과에 미치는 영향” 서울  
대학교 행정대학원 석사학위 논문
- 신황용(2012), “공공조직 조직성과의 결정요인에 관한 연구 : 공직동기,  
신분불안, 직무만족을 중심으로” 「행정논총」
- 여호근 · 정호권(2009), “전시컨벤션산업 종사원의 자아존중감이 직무만족  
과 조직성과에 미치는 영향”. 「관광 · 레저연구」 21(4):  
7-22
- 왕태규(2007), “조직성과의 영향요인에 관한 연구 : 서울시 종합사회 복  
지관을 중심으로”. 「한국조직학회보」 4(1)
- 이규석(2011), “보직기간이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구” 서울대  
학교 행정대학원 석사학위 논문
- 전영한 · 금현섭 (2009), “학업성취도에 영향을 미치는 교육조직 특성에  
관한 연구”, 「교육과학기술부 정책연구개발사업」
- 전의숙 · 이형룡 · 이상철 (2010), “중급호텔의 재무성과에 영향을 미치는  
내부역량의 효율성과 직원만족에 관한 연구”. 「호텔경영학  
연구」 19(3): 39-59
- 최병선(1993), “준공공부문 조직연구의 방향모색” 「행정논총」 31(1): 1-2
- Brewer, Gene A. & Selden Coleman(2000) "Why Elephants Gallop :  
Assessing and Predicting Organizational Performance  
in Federal Agencies." Journal of Public Administration  
Research and Theory. J-PART 10(4): 685-712

- Chubb, John, & Terry Moe. (1990). Politics, Markets and America's Schools. Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- Daft, R. L. (2004). "Organization Theory and Design(8th edition). Cincinnati, Ohio :South-Western College
- Katzell, R. A., Thompson, D. E., & Guzzo, R. A. (1992). How job satisfaction and job performance are and no linked. In C. J. Cranny.
- Kim, Sangmook. (2004). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. Journal of Public Administration Research and Theory. J-PART 15(2) : 245-261
- Kim, Soonhee. (2002). Participative Management and Job Satisfaction : Lessons for Management Leadership. Public Administration Review 62(2) : 231 - 241
- Lawler, E. E., & Porter, L.W.(1967). The effects of performance on job satisfaction. Industrial relations 7: 20-28
- Ostroff, C(1992) "The relationship between satisfaction, attitudes, and performance : an organizational level analysis" Journal of applied psychology. 77(6): 963-974
- Pinder, Craig C(1998), "Work Motivation in Organizational Behavior (2nd ed.)" New York : Psychology Press
- (2008), "Work Motivation in Organizational Behavior" New York : Psychology Press



## Abstract

# The Effects of Job Satisfaction on Organizational Performance in Korean Public Enterprise – Focusing on the case of KEPCO–

Seo, Seong Taek

Graduate School of Public Administration  
Seoul National University

The purpose of the study is to analyze what effect job satisfaction has on organizational performance so that it enables to enhance the productivity of the Korean public sector which produces and provides with various kinds of goods and services.

The study bases on 175 marketing branches of KEPCO and divides employee's job satisfaction into two categories: job satisfaction and organizational satisfaction. The organizational performance is divided into three: customer satisfaction, collection rate of cancelled bill and momentary power failure. The organizational performance is the dependent variable, while job satisfaction is the independent variable. The study has set up an experimental model of assuming number of customers, length of distribution line, and electricity sales for low voltage users as control variables in terms of scale factor and regular employees, office workers and average years of service of employees as another type of control variables in terms

of human resource factor. In contrast to the current studies which have immanent limitation in that the study contains subjectivity, what is meaningful of this study lies in the fact that it has used objectively-measured data regarding job satisfaction and organizational performance by means of Employee Opinion Survey(EOS), customer satisfaction survey and marketing statistics system.

The outcome of the analysis was as follows: Job satisfaction has positive influence on customer satisfaction and collection rate of cancelled bill, but did not have great influence on momentary power failure. Moreover, organizational satisfaction had negative influence on customer satisfaction, while it did not affect collection rate of cancelled bill and momentary power failure. The study has established some of the control variables such as scale factor and human resource factor which can affect the organizational performance. Among the scale factors, number of customers factor had negative influence on customer satisfaction and positive influence on collection rate of cancelled bill. In addition, length factor of the distribution line had negative influence on collection rate of cancelled bill whereas it had positive influence on momentary power failure. Electricity sales for low voltage users positively influenced collection rate of cancelled bill and momentary power failure. Among the human resource factors, regular employees factor was shown to contribute positively to collection rate of cancelled bill and the average years of service of employees had positive influence in momentary power failure.

The relationship between job satisfaction and organizational performance can be analyzed very differently depending on how the terms are defined and how it is measured. Practically, the study indicates that it is necessary to increase each employee's job satisfaction in order to improve organizational performance in each marketing branch. The conclusion is that it is necessary to ensure

autonomy of each branch by means of actual decentralization of authoritative power in relation to HR, budgeting and planning and performance appraisal so that the job management can be reasonably feasible in consideration with the specific characteristics and aspects of each branch. In that way, focusing on differentiating job management will lead to employee's satisfaction, which will eventually improve KEPCO's overall performance.

**keywords : job satisfaction, organizational performance,  
customer satisfaction, collection rate of cancelled  
bill, momentary power failure**

***Student Number : 2012-22774***